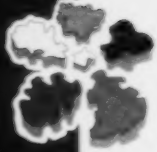


Working with an Indian Partner

A Guide to Establish Effective Cross-Cultural Communication and Working Relationships in India

IN - COUNTRY ORIENTATION PROGRAM (ICOP)

NEW DELHI, INDIA

CENTRE FOR INTERCULTURAL TRAINING (CIT)
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA)

104-04847/

Working with an Indian Partner

The opinions expressed in this document are those of the authors and do not necessarily represent the views or policies of the Canadian International Development Agency or the Government of Canada.

Published and distributed by:
DFAIT
Canadian Foreign Service Institute
Centre for Intercultural Learning

Contacts:
Centre for Intercultual Learning
Canadian Foreign Sevice Institute
115 Bisson Street
Gatineau, (Hull Sector), Quebec J8Y 5M2
Tel.: (819) 997-1197
Tel.toll-free (in Canada): 1-800-852-9211

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 1995

CONTENTS

Foreword 4

Introduction 5

Understanding Indian Culture 6

- Unity in Diversity 6
- Indian Society 6
- Traditions and Norms 7
- The Modern Outlook 9
- Status of Women 10

The Indian Work Environment 11

- Relationship-building 11
- Introductions 13
- Gift-giving 14
- Communication 14
  - Verbal communication 14
  - Non-verbal communication 15
  - Eye contact 16
  - Personal space 16
  - Terms and terminology 16

Working Effectively with Your Indian Partner 17

Government Departments and Agencies 17

Context 17

Administrative system 18

Your government partner 19

Suggested approach 21

Business Organizations 23

New opportunities 23

A changed business culture 25

Your business partner 25

Suggested approach 25

Academic and Research Organizations 26

Context 26

Administrative system 27

Your academic/research partner 28

Suggested approach 29

Non-Governmental Organizations 29

Context 29

Your NGO partner 32

Suggested approach 34

Conclusion 36

References 37

FOREWORD

Working with an Indian Partner is one in a series of guides designed to help Canadians and Asians work together effectively. The idea for the series came from years of experience preparing Canadian technical advisors for work in developing nations and their foreign counterparts for missions to Canada as part of Canada's international development assistance programs. Although many guides were available to help them prepare for culture shock and learn the practicalities of living overseas, there were few good resources to assist them in developing effective working relationships, one of the most challenging and critically important aspects of their overseas experience.

The guide is modeled after *Thais Do Business the Thai Way*, which was produced by the SVITA Foundation of Bangkok for CIDA.

Working with an Indian Partner is for Canadians who work with Indians in a business, official, or development capacity. It offers practical advice on forming partnerships and alliances based on trust, understanding and effective communication.

The guide was written by Rita Ratnam, Cross-Cultural Advisor, CIDA India Program, with the assistance of Georges Mailhot, Director of CIDA's India-Canada Cooperation Office in Delhi; Dr. Surendra Kumar Vettivel, Consultant; Professor A. N. Pandeya, Indian Institute of Technology; and Raj Sharma, Consultant, Alberta Government Trade, Tourism, and Investments. It was edited by Stiles Associates Inc. of Ottawa.

We welcome your comments, suggestions and insights for subsequent editions. Please write to us or send us a facsimile message. We hope your stay in India is rewarding.

Claire Trépanier
Program Manager, Asia
Centre for Intercultural Training
Canadian International
Development Agency
200 Promenade du Portage, 8th floor
Hull, Quebec
CANADA
K1A 0G4
facsimile (819) 994-0084

INTRODUCTION

The Canadian Development Cooperation Program in India reaches beyond bilateral aid to broader relationships based on private initiatives and institutional partnerships. Development assistance programs and joint ventures increasingly involve Canadians and their Indian partners. Today, cross-cultural sensitivity is a prerequisite for successful partnerships and the cornerstone of productive relationships. Canadians who want to promote understanding and build long-term relationships must learn to manage cultural diversity.

Culture has a strong influence on the way people behave. Every culture has its own characteristics which provide a framework for day-to-day conduct at home and at work. Traditions, beliefs, values, language, religion, family and more are part of a people's culture. India comprises a kaleidoscope of cultures as diverse as its landscape, some dating back to the dawn of civilization.

Canadians working in India must be sensitive to its cultural diversity and guard against over-generalizations and snap judgments. Canadians should learn as much as possible about India and its people before they come. They must learn to treat each culture as distinct, and avoid judging one better or worse than another. Cultural awareness, tolerance, open-mindedness, empathy and a willingness to socialize with Indian partners will help Canadians adjust to their new environment (Kealey 1990). Cultural sensitivity will help Canadians develop the attitudes essential for cross-cultural interaction and effective working relationships. Understanding Indian behaviour and management styles will greatly increase their effectiveness and improve Indo-Canadian cooperation.

UNDERSTANDING INDIAN CULTURE

If you are open-minded and accepting of India's cultures and the changes that have propelled the country into its present state, you will discover opportunities to build meaningful partnerships.

Unity in Diversity

"Unity in Diversity", the creed of the common people, is one of the many paradoxes with which you will have to come to grips. India is a land of fabulous wealth and abject poverty, palaces and hovels, *sadhus* (saints) and scientists. It is a country where the sweet fragrance of incense mingles with the stench of sewage, where the rich and poor live side-by-side, and where rural villagers, steeped in ancient tradition, coexist with westernized urbanites. It is a place where individuals revere gods and goddesses, yet condone bride-burning. This country that brought Mahatma Gandhi and his creed of non-violence to the world suffers from on-going communal violence.

Despite its outward appearance of infinite variety and diversity, there is an underlying unity among India's people which has held for ages and is strengthened whenever a common enemy threatens. In the last 200 years, new factors—a national government, a unified civil service, and a centralized judicial system—have begun to soften the edges of diversity, increasing people's sense of community.

Indian Society

India is a collectivist society which is caste- and class-conscious. The extended family, one of the pillars of Indian society, includes the father, mother, sons and daughters (with their husbands), and everyone else who is directly or indirectly related by marriage. Families provide members with identity and protection in return for lifelong loyalty. In most Indian families, the patriarchal head exercises strong moral authority over other members.

Indian society supports widely divergent lifestyles. Farmers plough fields in the countryside, using the bullock and single-furrow plough as their forefathers did 2,000 years ago, while scientists conduct complex experiments in one of the world's most sophisticated space programs. And yet each has a foot in the other's world. The peasant gets the weather forecast on a transistor radio; the scientist worships the image of the family god

and may well consult an astrologer before making a major decision.

Religion plays a key role in the lives of most Indians, be they Hindus, Sikhs, Muslims, Christians or Jains. Though conflict occurs between religious groups, generally, people of different faiths live in harmony, each person proud of his or her religious beliefs, yet tolerant of others.

India's constitution recognizes two languages, Hindi and English, although there are 15 major languages and over 1,600 dialects. Although Hindi is prevalent, most people believe that English is necessary for a good job, a high standard of living, and mobility. In the south of India where several regional minority languages are spoken, people favour English over Hindi because they believe it offers Indians equal opportunities. Although your Indian counterparts will likely be fluent in English, knowledge of the dominant local language would be helpful in establishing good rapport with the people of the region.

Traditions and Norms

Respect

The Indian tradition of obedience and deference to elders and other authority figures is inculcated at an early age. Children are taught to honour their parents. The grandfather or father, the highest authority in the household, commands the greatest respect. School-aged children revere their teachers. Later, as young adults entering the workforce, they show similar respect for their bosses.

Hospitality

Hospitality has always been associated with Indian culture. Indians extend a spontaneously warm and sincere welcome to guests, whether they be old friends or strangers. Indians expect the same hospitality from others. Canadians sometimes find Indian hospitality overwhelming. There are, however, no negative intentions underlying the hospitality. Whenever possible, accept whatever is offered, be it a cup of tea or an invitation to dinner.

Cleanliness

Foreigners have accused Indians of double standards with regard to personal and public cleanliness. Although most Indians are fastidious about personal and household cleanliness, in public some follow the dictum, "Out of sight, out of mind." They may, for example, dump garbage in the street or spit the juice of chewed betle nut, *paan*, onto the streets and the walls of public buildings. Such behaviour is, however, not the accepted norm.

Tolerance

India is the land of Buddha, tolerance, non-violence and peace. "What cannot be changed must be endured," is an Indian creed. By nature, Indians prefer to tolerate rather than confront.

Manners

Some westerners regard Indians as less well-mannered. They notice, for example, that Indians often omit "please" and "thank you" when speaking to a spouse or domestic helper. From an Indian's point of view, westerners over-use these words. In India, the closer the relationship, the fewer courtesies one uses. Indians consider the frequent use of "please" and "thank-you" too formal for a family relation. Close relations might take such formalities as an insult. Don't misinterpret informality as disrespect.

Canadians normally make appointments before visiting friends. Indian doctors, lawyers and other professionals make appointments, but most others don't because it builds a formal barrier. As a result, it is not unusual to hear the doorbell ring at odd hours and be greeted by friends who happen to be passing by.

Time

Most Indians place a different value on time than Canadians. Indians take time, not only for themselves, but also for their extended family, community and society. Social responsibilities take up much of one's time. Unfulfilled social obligations can cause disharmony within the family and one's society, something few people will risk.

The western view that "time is money" is not ingrained in Indian society. Delays are common, often the result of external circumstances such as, poor infrastructure and a lack of modern facilities. Your Indian counterpart may be equally concerned about deadlines and be quite prepared to make up for lost time by putting in extra hours. Your sensitivity can help avoid misunderstandings and lead to more productive cooperation.

Indians usually spend their evenings socializing with extended family members, friends and acquaintances. Generally, they are more comfortable in the company of others than alone. When Indians go abroad on business, they prefer not to stay alone in their hotel rooms after work. They look forward to returning home to the companionship of family and friends. By contrast, Canadians who travel to India on business often wish to spend their free time alone, relaxing or unwinding after a busy day. Canadians value time for solitude and reflection. Wanting to be sociable and not recognizing the cultural difference, Indians sometimes program every moment of their counterparts' spare

time, something the Canadian counterpart may regard as intrusive. Such cultural insensitivity on both sides may lead to unpleasant situations.

Canadians are punctual and expect the same from their Indian counterparts. A Canadian who arranges a tight schedule of meetings with Indian bureaucrats, technocrats or business people soon learns, as the schedule breaks down, that each person visited has his or her own concept of punctuality.

In Canada, meetings usually begin on time. Not in India. An early appointment might be set for "nine-ish," meaning that it should take place sometime before 10:00. Be patient, for your own sanity.

Some Canadians complain that their meetings with their Indian counterparts take twice as long as anticipated. You can reduce your frustration and have a more rewarding experience in India if you give your meeting schedule some leeway.

The Modern Outlook

The impact of British, French and Portuguese colonialism is waning. In the past, the brown Indian held the white foreigner, who ruled over his destiny, in awe. Although a *Gora Sahib*, white man, may still receive deferential treatment, he is no longer revered. Indian attitudes toward themselves and foreigners have changed as the country has forged ahead politically, socially, economically and technologically. Indians are now confident they can match non-Indians in various fields and surpass them in some. Unfortunately, some westerners still think India and her people are backward.

Indian culture is now at a crossroads. Although most Indians wish to retain their values and traditions, many young urbanites are on the fast track and show little interest in their cultural traditions. Modernization has affected urban centres much more than rural areas.

The country has changed because of increased world-wide travel and exposure to foreign media. As a result, some of the traditional moorings of Indian culture are gradually changing.

Your Indian partner may be conservative and place great importance on traditional values, or liberal and adopt western norms with the changing times. Then again, your partner may be one who selectively combines both the old and the new.

Status of Women

Indian women have had to work hard to establish themselves in the male-dominated world outside the home. They have had to perform better than their male counterparts in order to prove their worth. There are now more women's activist groups than ever taking up the cause of women's rights. Indian women have to demand equality in the workplace. Like women in the West, they have had to fight sexual harassment and systemic discrimination. Although there is still wide-spread discrimination, women have made their presence felt in almost every sector, including public affairs, business, education, science, medicine, defence, and law.

Some women work to supplement family income; others serve as volunteers with organizations that help the disadvantaged. Women volunteers derive great satisfaction from the way they use their time, education and skills. Many are devoted to development work as much, if not more so, than their male counterparts.

The Indian Work Environment

It is important for you to understand the cultural dynamics of the Indian work environment. Just as the physical environment varies from office to office, the work ethos differs from one organization to another. The degree of difference depends on the region and ethnic group as well as the individual's family background, education, age, sex and exposure to other cultures. You need to understand these cultural differences and make allowances for them if you are to build harmonious partnerships. It is, therefore, important to check your assumptions and avoid generalizations.

Relationship-building

There are social relationships between employers and employees and among peer groups in the Indian work environment. Employees expect their organization to look after them as a family would. It is not unusual to find an employer interested in his employees' social well-being and concerned about their family and personal matters. The employer socializes with his employees to strengthen the bond between them. Indians hesitate to change jobs. An employee always weighs offers from other firms—even those with a much higher salary—against the social security his or her current organization provides.

Indians rarely discuss business with potential partners without first establishing close rapport, trust and confidence. Indians rarely divulge business information before they are certain their counterparts can be trusted. Relationships are more important than contractual obligations; a relation-based approach yields better results than a task-oriented one.

Westerners sometimes misinterpret the informality and casual atmosphere found in most Indian organizations as rudeness. It is, for example, uncommon to knock on someone's office door before entering. It is common for an Indian to announce his presence with a "good morning" or a cheery "hello" after entering the office. Not a sign of disrespect or a deliberate intrusion of privacy, it is merely the Indian way of treating the office—a place where one spends eight hours each day in the company of colleagues—like a second home.

Intelligence alone does not command respect. Respect also depends on one's status and authority. In India's "sir culture," respect for the boss is a deeply embedded tradition. It should

not be misconstrued as servility. Subordinates generally expect a boss to assume the role of a watchful patriarch. Should you choose to adopt a different management style, your subordinates may have difficulty adjusting to it.

Indians demonstrate respect for seniors in some ways that are different from Canadians. Indians rarely contradict their bosses. They rise from their chairs when their bosses enter the room, and observe respectful silence when their bosses address a group. When conversing with their boss, they use a more formal manner of speech than they would with their peers. For example, they would not greet a boss with a casual "hi." However, the degree of formality varies from organization to organization and depends largely on the boss. Those who have had exposure to western work environments may accept greater informality than those who have not.

It is customary for Indians to offer a chair to visitors who call at their offices. Indians consider it rude to keep a visitor standing. It is common to offer visitors a glass of water or refreshments before getting down to business. Canadians in India would do well to adopt these customs.

The casual atmosphere in which Indians work may strike some Canadians as unprofessional. If you believe that all business transactions should be conducted in a formal, business-like atmosphere, you may find the Indian manner of conducting business frustrating. Here is an example:

A Canadian went to discuss some crucial business matters with the director of a reputed organization. To his annoyance, the phone constantly rang during their discussion and office employees kept interrupting in order to speak to the director and get documents signed. The Canadian doubted he would successfully conclude his meeting. However, by the time the meeting ended (albeit later than expected), the director had brought everything to conclusion, much to the Canadian's satisfaction.

You will often come across people, such as this director, who have mastered the art of dealing with many matters at the same time.

Despite the casual nature of the work environment, there is a high level of professionalism in the Indian workforce. Many top Indian bureaucrats, professionals and business people are graduates of prestigious western universities and have good analytical minds. Don't expect instant decisions when negotiating with Indian officials in the public and private sectors. They will take time to critically analyze the situation before making a decision.

Indians prefer to avoid conflict. They place great value on harmony and saving face. As in other collectivist societies, group harmony is valued and respected. Indians prefer to have a third person act as a go-between in order to resolve a conflict rather than "having it out" directly. Outsiders are not encouraged to mediate: Indians prefer to keep conflicts within the walls of their homes and organizations.

If your Indian partner is silent following a misunderstanding, it may signal only that he or she does not want more conflict or any further deterioration of the work environment. Your partner may be putting up a facade. Issues affecting dignity, respect, prestige and face-saving have a great influence on Indian behaviour.

Because Indians are class-conscious, they don't normally use polite expressions such as "please" and "thank you" when speaking to their peers or people of lower rank. They reserve them for people of senior rank.

Introductions ◆ ◆ ◆

When introducing you to his wife, your Indian host may simply say, "Meet my wife," without telling you her first name.

Indians show respect for seniors by introducing them as Miss, Mr. or Mrs. It is not unusual to hear a person say, "Meet Chief Executive, Mr. so-and-so." The person's position is stated before his or her name. Informal introductions, using only the first name, are rare at official levels. Your partners may not address you by your first name until they know you well and have established a close relationships with you.

It is common for Indians to shake hands when they are introduced. Understand, however, that Indians are often more tactile than westerners. They may offer a friendly tap on the back or some other physical contact.

An Indian handshake can go on seemingly forever, causing some visitors discomfort. Simply view a prolonged handshake as a sign of Indian warmth.

Sometimes a handshake is followed by a traditional Indian salutation, *namaste*, where the palms are pressed together and the hands held in front of the chest. Although most women in the private and public sectors shake hands, many prefer to say *namaste* instead. Some Canadians have experienced embarrassing moments, stretching out their hands to a woman only to find that she acknowledges their offer with a *namaste*. Take your cue from her and reciprocate in a similar manner.

Gift-giving

It is common in India to communicate with gifts, especially during festive seasons. A gift can be an expression of joy or thanks for a favour. It can be a token to help pave the way for an upcoming request. Sweets and dried fruit are common gifts.

The tendency to give expensive gifts, such as video players and televisions, is on the rise. Some people go as far as giving air tickets to foreign countries as gifts. The kind of gift offered depends on the position and function of the recipient.

For foreigners unaccustomed to exchanging gifts with anyone other than close family members, the practice can be embarrassing. Remember that gift-giving is not universal; some Indians neither promote nor accept gift-giving.

Communication

Verbal communication

With 60 million Indians fluent in English, you are unlikely to experience major problems communicating with your Indian partners. Although accents and pronunciations may differ, don't presume an Indian's English vocabulary is limited. A recent incident during a workshop for managers illustrates the point:

An American facilitator, unaware of the managers' proficiency in English, frequently tried to simplify his words. Out of courtesy and respect for the visitor, the workshop participants allowed him to carry on in this vein. Finally, when the American tried to find a simplified alternative to the word "conciliatory," the managers piped up with a list of synonyms and antonyms. The American was embarrassed. He realized he had under-estimated their language skills.

When Indians discuss a deal, they rarely give a definitive "no" because they don't wish to offend clients or make them feel uncomfortable. You will often hear a vague remark such as "we'll see what we can do." Indians take this approach in order not to be perceived as unkind or harsh. The younger generation of technocrats and business people appear to have less time for such niceties. Feeling pressure from competition, their communication with you may be more direct, a sign that traditional business culture is giving way to modernization.

Non-verbal communication

Non-verbal signals can mean one thing in Canada and something completely different in India. The following episode illustrates the need to avoid certain non-verbal signals without first explaining their meaning.

A Canadian once told an Indian colleague that the Canadian team leader and his Indian counterpart were "like that," holding up his hand with his middle finger crossed over his index finger. The colleague was aghast. While the Canadian intended to convey that he and his counterpart were very close, the Indian understood crossed fingers to mean the two were crossing swords.

Indians tend to shake their heads from side to side to convey "yes," while in Canada it would be interpreted as "no." Similarly, when an Indian repeatedly nods his or her head during a discussion, it means "yes, I'm listening," not "yes, I agree." When in doubt, clarify what is being communicated non-verbally.

Eye contact

Long ago, Indians made eye contact only with people of equal status. Today, they generally prefer to look everyone in the eye when speaking. People of lower social class and those who are low in an organizational hierarchy sometimes avoid eye contact with superiors out of respect for authority. However, as a general rule, failure to establish direct eye contact is a sign of untrustworthiness.

Middle- and high-ranking female employees in the public and private sectors now look directly at the people they address and expect the same from their male colleagues. This was not the case in the past. Practices have changed as a result of education and women's exposure to, and demand for, equal status. You may, however, still find a woman behaving differently at home if she comes from a family that is bound by tradition.

Personal space

It is essential that you understand the limits of your Indian partner's personal comfort zone. Desmond Morris (1978) says that it is a finger tip distance in Western Europe, a wrist distance in Eastern Europe and an elbow distance in the Mediterranean. In India, personal space varies according to status and gender. When talking to a member of their peer group, Indians normally stand in close proximity. This distance increases when they address their boss, as a sign of respect. When addressing subordinates or those of a different social class, people maintain an even wider distance. Generally, you should avoid close proximity, an indication of familiarity, when communicating with an Indian woman.

Terms and terminology

Try to minimize misunderstandings by avoiding unfamiliar terminology, jargon and idiomatic expressions.

Financial terms should be communicated in writing. Always indicate amounts of money in words, as well as in figures to avoid misunderstanding. Indians use lakhs and crores to demarcate large sums, while Canadians use hundreds, thousands and millions. The different conventions can cause confusion. For example, Indians write Rs. 24,00,000, and read it as "Rupees twenty-four lakhs." Canadians write the same amount as Rs. 2,400,000 and read it as "2.4-million Rupees." Take extra caution in such matters to avoid error.

Working Effectively with Your Indian Partner

Understanding the structure and culture of the sector you are working in is the first step in developing an effective relationship with your partner. It is useful to have a broad understanding of all the sectors since they intermesh and influence each other.

Government Departments and Agencies

Context

The organization of government in India is similar to that of Canada. India has a national government, 26 state governments, six union territories, and local governments composed of municipal corporations and councils. The union territories are directly administered by the president, the state governments by state cabinets headed by a chief minister.

As in Canada, powers are divided between the national and state governments. There is a multi-tiered system of taxation. The national government gives a portion of its tax revenues to the state governments based on an annual state plan consisting of state and centrally-funded programs. The annual state plans form part of a nationwide Five-Year Plan. At the time of writing, the government is implementing the Eighth Five-Year Plan (1990-1995).

The *Panchayati Raj*, a three-tiered system of village self-government, is a unique form of participatory democracy. At the first tier is the village *Panchayat* where a third of the seats are reserved for women members and presidents. The *Panchayat Samiti*, the union of *Panchayats*, is at the second tier, the block level. At the third tier, the district level, is the *Zilla Parishad*, the district development council. An elected body exists at each tier.

A team of specialists under the block development officer undertakes community development, program planning and implementation at the block level. Each technical department, such as agriculture, animal husbandry and public works, prepares and implements its own action plans. Originally, a *Panchayat* was formed for a population of 1,000, and a block for 100,000. Presently, there are about 220,000 village *Panchayats*, 53,000 *Panchayat Samities* and 351 *Zilla Parishads*. These figures indicate the magnitude of the Indian rural administration.

The government reserves up to half of all public service jobs and admissions to educational institutions for the "backward classes, scheduled castes and tribes."

The cabinet secretary is on the highest rung of the administrative apparatus. He or she heads the cabinet secretariat which coordinates the activities of 35 ministries. Each ministry has one or more departments headed by a secretary. Under this secretary are additional secretaries, joint secretaries, directors, deputy secretaries and under-secretaries.

A joint secretary in the Government of India is equal to a senior secretary in the state government. At the state government level there are departments that correspond to the central government's departments, with the exception of External Affairs, Defence, Aviation, Railways, Communication, and others under the jurisdiction of the Government of India. A similar hierarchy exists at the state level. The chief secretary is the highest ranking officer in the state government.

The central government is the key player in controlling, regulating and promoting social and economic development. With liberalization, the private sector is becoming increasingly independent of government regulations and control.

Many agree that the Indian administrative system is top-heavy and unsustainable. The government has embarked on a number of measures to reduce expenditures, both at the central and state levels. Most Indians believe the government bureaucracy is inefficient, unprofessional and corrupt. It takes a long time and great effort to get anything accomplished in the bureaucracy. One has to bring political pressures to bear in order to reach a decision. Without the right contacts, it is best to avoid dealing with the government, especially at the state level and lower.

Administrative system

Within the national government, each department has the authority to make routine operational and policy decisions pertinent to its mandate. The cabinet has responsibility for major policy decisions. The chief minister of state governments is responsible for most policy decisions.

Government officers "put up" files to superiors for decision-making. As a result, the additional or joint secretaries in the national government make most executive decisions. At the state level, even after making a policy decision and signing an agreement, the concerned secretary must issue a Government Order and have it cleared by the finance department and, in some instances, by an Empowered Committee , before proceeding. The

Government Order specifies the activities, responsibilities and authorities for the initiative and stipulates the budget and the correct expenditure accounts. Any later modifications require a separate Government Order.

Whether at the national or state level, governmental organizations operating under appointed boards have much more operational autonomy than the ministries and departments controlling them, even though the concerned ministry/department must approve their policies and budgets and vet all major decisions. There are two kinds of governmental organizations: independently registered corporations or authorities, and autonomous institutions. The former have the most independence.

A committee chaired by the district collector/magistrate usually coordinates government programs at the district level. A district collector controls all non-judicial activities in the district such as development, revenue collection and law and order. District collectors, some of whom are women, enjoy great respect. Between them and the state secretariat, there are deputy commissioners who control two or three districts in some states.

National ministers have the authority to form partnerships with outside organizations. The chief minister has the authority at the state level. State proposals must be forwarded to the national government for approval. Most departments of the Government of India have a section that coordinates international cooperation. However, each department must channel proposals for international development projects through the Department of Economic Affairs in the Ministry of Finance. Proposals must also be approved by the Planning Commission before execution.

Your government partner

The Indian bureaucracy inherited its structure and culture from the British who established the Indian Civil Service in 1853. You will be dealing mainly with members of the Indian Administrative Service (IAS), the post-independence form of the Indian Civil Service. IAS bureaucrats occupy key positions in the national and state governments and their organizations. While it is common to find some female officers in the senior ranks of the IAS, women make up only a small percentage of the overall IAS workforce.

The IAS holds national competitions to recruit its officers, most of whom come from state governments. The IAS selects only the most competent and highly recommended candidates, most of whom are well read. Following an extensive two-year training program, they begin their careers in the district as sub-collectors. Seven to

10 years later, they are eligible for promotion to the ranks of district collector. In the districts they are exposed to local situations. However, most never become familiar with the living conditions of the masses because their positions bring them power and prestige.

Since most senior IAS officers have attended training programs overseas, mainly in the United States and the United Kingdom, they are likely to have some knowledge of the latest theory and practice in your subject area. They may, however, be unfamiliar with your management style and your systems for design, approval, monitoring and decision-making. They may be unaware of your expectations and requirements.

IAS officers working in states are frequently transferred to other departments. At the national level, however, they generally keep their posts for a minimum of three, and a maximum of six, years. Officers at the middle level develop interests in a particular field, such as health, finance and agriculture, but only occasionally maintain responsibility in any one field for long periods of time. In such cases, officers may become technically knowledgeable and take a personal interest in a particular sector.

Officers at the state secretariat have responsibility for the entire state. Those in the Government of India have responsibility for the whole country and the authority to deal with international agencies. Your project is likely one of several under an officer's supervision. Most senior officers travel very little to project sites; in fact, officers at the national and state levels are required to remain at headquarters when the legislatures are in session. Their knowledge of your project—and the time and priority they give to it—may be limited.

There are, however, technical advisers in the Government of India and the state governments who have a good deal of experience and up-to-date knowledge of the local situation. They brief the bureaucrats. Still, technical advisers have very little influence on policies. Bureaucrats make administrative decisions in accordance with the procedures and policies of their departments.

India's economy is expanding quickly. More and more funds are allocated to ministries and departments each year for planned expenditures, but funds are scarce for individual programs, particularly at the lower levels. All ministries and departments attempt to expand their budgets to include new projects. Your project should be of sufficient size and have acceptable terms, concept, and design, if you want to secure the attention of senior administrative officers.

The Indian bureaucracy and technical staff are generally receptive to foreign advisors. They are willing to meet and talk with you. They are polite and hospitable, particularly at the state and lower levels of the bureaucracy. Government officials assume you have scant knowledge of the local situation. Don't tell them your solutions to local problems as soon as you meet them; they won't expect it and may resist collaborating with you. They are more interested in seeing how your assessment of the Indian situation fits with their own experiences, plans and projects. They may want to know if you are able to fund their priority proposals for which they, themselves, have scarce funds. They will want to know how flexible your procedures and funding regulations are.

Generally, they expect you to have access to large sums of money and the authority to make decisions on the spot. They prefer that you follow existing procedures or those of other international agencies. They expect conditions that are as favourable as other international agencies and with fewer strings attached. Don't dismiss their critical comments. Officials are generally appreciative of innovative methods to implement projects with overseas funding, but if your proposal is far from their expectations, they may quickly lose interest.

Suggested approach

Your first task will be to check your Indian partners' expectations and dispel any unreasonable demands. Help them understand your priorities and procedures, preferably using documents. Strive for agreement on project objectives and a work plan. Next, establish your credibility. Tell them about your expertise in, and knowledge of, initiatives in India or comparable work elsewhere.

Ideally, you should collaborate with local experts to bring about a synergy of your strengths and theirs—your skills, their field experience and local knowledge. This will allow your Indian partner to establish some ownership in the project.

When your project involves a policy issue, meet with an additional or joint secretary or the state government secretary. Organize your meetings so that you will arrive at a firm agreement after two or three sittings. For operational matters, meet with the Government of India's director or deputy secretary. This can be achieved with the assistance of an Indian associate.

At the beginning of your mission, meet with key Government of India officials, such as the joint or additional secretaries in the department your work relates to and in the Department

of Economic Affairs. It is essential that you be a good listener so that you get to know the officials' perspectives, their ideas, priorities and needs. Work out a broad agreement on the objectives and work schedule, without emphasizing specifics. A letter in advance to the Government of India, which includes a one-page summary of the project and its objectives, will facilitate matters. Provide copies to all concerned.

If you require field visits, ask the Government of India to inform state governments and their relevant institutions about your intended visit, so as to improve your chances of assistance from key officials. Take with you copies of your correspondence with central government officials and other relevant individuals. Lower level officials generally need written documents to initiate action.

At the state government/organization level it is often easier to reach a consensus on specific objectives and action plans than it is at higher levels. If you cannot reach an agreement on certain issues with the Government of India, try for an agreement at the state level, and vice versa. Document the outcome of your discussions in a brief memorandum and circulate it to reach an agreement.

Negotiating to reach mutually acceptable solutions is vital. At times you may think your Indian partner is irrational. You may require a particular approach to funding, planning or implementing that runs contrary to the Indian way of doing things. You may encounter a partner with a conflict of interest. Don't compromise your interests, but try to accommodate your partner's reasonable requests.

At the end of the mission, arrange for a debriefing session with senior department officials and the Department of Economic Affairs. It would be helpful to get the Government of India to invite key state government officials to this meeting so that decisions can be made collectively. At least one day in advance, circulate a brief note of your assessment of the situation and your recommendations, indicating the specific points on which you require agreement. At the meeting, try to arrive at specific agreements. After the meeting, follow up with confirmation letters. Your objective should be to secure firm commitment to the policy or program at the highest level. You want to arrive at clearly defined and mutually acceptable objectives and a good action plan. In subsequent visits, you should review the progress made and suggest new inputs.

It is sometimes advantageous to conduct business in an informal setting, such as over dinner. Informality can help develop personal relationships. Humour helps, too.

Your success depends on whether you can reach an agreement with senior government officials. Once achieved, the entire hierarchy is likely to work to ensure that your project is successful.

Business Organizations

New opportunities

The Economist of London wrote in its May 4, 1991 issue, "Indians are fond of saying that, whereas Japan, South Korea, and the other thriving economies of East Asia are tigers, their own country is an elephant: immense, cautious, slow-moving, but also sure-footed, strong, purposeful." Three years later (March 13, 1994), Andrew Neil, editor of the *Sunday Times*, London, wrote a article on the Indian economy. The headline was, "India's Elephant Sets Off After The Economic Tigers."

The *Sunday Times*' perception of India's economic transformation is accurate. The country is responding to the challenges of globalization by reforming its economy, business and trade. It is rapidly liberalizing the national economy and making a determined bid to modernize its technological base and business culture. With rapidly growing markets and increasing participation in international business transactions, India and China are becoming major players in the world economy.

India's long tradition of business and trade, its democratic political system, independent judiciary, and energetic entrepreneurial class make it attractive to business investors. Now that India's "caged tiger" has been released, it is an opportune time for joint ventures and new enterprises. The government has made a conscious decision to encourage direct foreign investment and to allow the private sector to lead economic recovery. Its objective is clearly to open up channels for the transfer of new technologies, know-how, technical data and information, new management styles, and new forms of networking to succeed in the global marketplace.

These far-reaching transformations in India coincide with similar developments in North America and Europe, such as the North American Free Trade Agreement (NAFTA), the economic integration of the European Union and the successful negotiations of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT).

The new economic opportunities in India warrant the attention of Canadian business interests. The Indian economy requires diversification. Canadians can support areas of business previously neglected and ensure complementarity so that Canadian and Indian business interests benefit equally.

Canadians should consider the following factors when considering new business partnerships in India:

- The changes leading to deregulation of the economy are extensive. More are coming as economic reform gains acceptance.
- The newfound trust and cooperation between governments and the corporate sector are releasing new energy for enterprising investors, managers, and marketing professionals.
- Structural reform of the financial and banking sectors, the creation of the national Stock Exchange, the revitalization of urban centres and the new regulations governing taxation, tariffs, and foreign currency exchange have set the stage for increased foreign investment. Some financial analysts believe that India's economic growth rate will equal or surpass that of G-7 countries and other Asian giants such as China.
- With its substantial purchasing power, India's rapidly expanding middle-class—now over 300 million strong—is attracting local and foreign investors.
- While there are more than 300 giant corporations in India, some of them multinationals, small-and medium-size firms are leading the country's economic growth. As in Canada, small- and medium-size enterprises boast expanding profits and market reach.
- The central government and the governments of industrialized states, such as Gujarat, Maharashtra, Karnataka, Tamil Nadu, Andhra Pradesh, Rajasthan, Punjab and Haryana, are actively seeking investments, using well-planned strategies, identical targets, modern advertising methods and promotional activities inside and outside the country.

Keep in mind that about 90% of new investment in India goes to infrastructure development. Canada can play a significant role in such areas as oil and gas development, aerospace, telecommunications, forest management, food processing, and the environment. The marketing and promotion of products are equally promising investment areas.

Knowledge-intensive industries, such as informatics, computer software development, and information transmission, are growing faster than

businesses in most other sectors. The government has helped create industrial parks and export zones for new industries. It has provided infrastructure and ancillary facilities and has reduced red tape for investors.

A changed business culture

India's system of business and trade is the result of a mixed economic strategy which the central government has followed since Independence. During the present period of economic transformation, it is prudent to do business in accordance with India's evolving business culture.

Many events have helped alter India's business culture, including the infusion of information-and knowledge-based technologies, professionalization of management, adoption of time-saving procedures, co-operation between government and business, corporate mergers and global expansion, and the emerging sense of confidence resulting from business success.

Your business partner

In India, old forms of ownership and business practices operate side-by-side with new ones, requiring chief executives to be confident and at ease in both worlds.

Don't be deceived by appearances. For example, the business partner dressed in the traditional *dhoti* from the South or in the *kurta* from the North, may match you in shrewdness, business acumen and decision-making skills. Meanwhile, a partner dressed in western attire is just as likely to be rooted in India's inner cultural and spiritual ethos.

Suggested approach

Learn as much as you can about India and its evolving business culture before leaving Canada. Get as much information as you can on local resources and institutions. Arrive in India with an open mind. Adopt the Indian system of doing business and strive to conduct your affairs so that you and your Indian partners benefit together.

The Indian market, which offers attractive business opportunities, is not virgin territory. Most advanced western countries have recognized its huge potential and are actively carving out niches in the highly competitive market.

To enter this arena and succeed, you need to undertake a careful appraisal of the market and the available resources in the region where the proposed enterprise will be located. Do your research to ensure that you will have access to the infrastructure, facilities and trained workforce you require. Initially, it might be wise to work in partnership with a well-run

Indian enterprise. Build a relationship with the people you will be doing business with through face-to-face interaction. In India's business culture, personal relationships are the foundation of enduring professional and business associations.

Civil servants at the state and central level play a crucial role. Their professionalism and competence can be put to constructive use now that there is a conscious effort on the part of government to support business relationships. Indian business executives are trained, highly motivated, and capable of responding to international challenges. For best results, establish a relationship of cooperation between government and business functionaries.

Adjust yourself to the Indian pace of doing business, even if it means slowing down more than you wish. The procedural jungle, for which India is notorious, is slowly improving. Learn your way through its web, especially at the state level. It is a small price to pay if you wish to emerge as a successful player in India's business world.

Academic and Research Organizations

Context

The central and state governments fund most of the universities and the research institutions located in them. Private organizations, industry, and trusts also fund a growing number of high-quality research institutions, such as the Tata Institute of Fundamental Research in Bombay.

The British founded universities in Calcutta, Madras and Bombay in 1857. Now there are over 220 universities and more than 5,000 colleges. They vary widely in quality and achievement. Generally, they fall into one of three categories:

- affiliating and examining;
- teaching at the graduate and post-graduate levels, with affiliation of private colleges; and
- teaching at the post-graduate level, with focus on research and the advancement of learning.

The majority of Indian universities are state institutions; the central government charters and funds about a dozen. There are about two dozen privately-funded institutions, called deemed universities, that receive supplementary grants from the central government.

Many members of the Indian scientific community and research organizations are involved in comparative research,

donor-sponsored research projects involving bi-national or multinational collaboration, and market-oriented research and development. They are active in cooperative programs involving NGOs in such fields as community development, social work, education, health and environment. There are extensive faculty exchange programs with European, North American and East Asian countries under Commonwealth and bilateral funding arrangements.

Administrative system

Universities are governed by two bodies, the Academic Council and the Executive Council, which deal with academic and administrative matters, respectively. The vice-chancellor, the chief functionary of the university, presides over both councils. The Court, which consists of representatives from major sectors of society, the alumni and distinguished academics, reviews overall performance. Together, the three bodies preserve and promote the autonomy of the universities even though government provides most of the funding.

Admission to the universities and research organizations is based on merit. Anyone can apply to attend university, but the selection criteria, as well as standards of instruction and examination, are fixed by national bodies. For mainstream universities, the Universities Grants Commission performs these functions and disburses grants for the advancement of teaching and research. For professional and technical education, the corresponding bodies are the Indian Council for Medical Education, the Indian Council for Technical Education, and the Indian Council for Agricultural Research and Education. By law, the governing bodies reserve 22.5% of the seats for special groups such as tribes and scheduled castes. They regulate fees and other related student expenses.

The number of women faculty members has increased rapidly over the last four decades. Although women are in a majority in some departments of the humanities and sciences, overall, they are underrepresented.

Most large research institutes, which are funded by the central government and by private corporations at the state level, are rigidly formal. Often, they are difficult to deal with because of their many procedural rules. They restrict sharing research results with the public because of security or commercial interests. Researchers from abroad require good connections and sponsorships to gain access to these organizations.

Your academic/ research partner

Teaching universities in India provide quality education in all the major areas of modern endeavour as well as the classics, arts and cultural traditions. They provide quality training for the major professions, including law, medicine, engineering, architecture, and business management. Research and higher education studies are closely linked. There are centres for advanced studies and research in areas of special interest to the community and the nation.

The traditions and work culture of academic and research organizations are very different from the world of commerce and government. Universities select their members on merit in open national competitions. Once confirmed in their positions, staff enjoy tenure until retirement at the age of 60. Outstanding professors and teachers are entitled to employment for an additional three to five years. Job security, together with the strongly rooted university tradition of independence, enables them to express ideas without fear of repression. On the other hand, assured tenure has led to stagnation and indifference toward maintaining high standards of teaching and research.

Overall, academics have reasonable salaries, working conditions and opportunities for promotion and professional advancement. With the increasing importance given to young and creative minds, a growing number of young lecturers, readers and assistant professors now occupy top positions in centres for higher education and research.

Many teaching and research centres are linked to similar centres in North America, Europe and East Asia through graduate study programs, faculty exchanges, collaborative research and consultancies.

Don't judge the quality of an Indian university or research institution by its physical appearance or the state of its technical facilities. Dilapidated institutions with poorly maintained equipment may employ faculty members who are international leaders in their fields.

Students generally show respect by standing when teachers enter the classroom. The atmosphere is less formal in tutorials and seminars. Whether in a lecture hall or a small classroom, students freely intervene, question and ask faculty members to clarify their statements.

Indian universities attract a growing number of foreign students and researchers who are housed in international hostels on campus. Free

speech, debate and discussion flourish in India's academiac circles. Young Indian students, 18 to 21 years of age, are entering the system and actively participating in politics. They vote for local, state, and national assembly representatives, as well as for student union leaders.

When you arrive in India, the faculty will treat you with warmth and respect. Your Indian counterpart will likely extend all possible help and cooperation to you. Your partner's primary interest will be to help you assimilate the relevant elements of the Indian situation which tie in with your project. Your Indian partner will be keen to learn about Canadian life and academiac society. Once you have established your credentials and assurances of good faith, you are likely to receive your Indian colleagues' cooperation and assistance whenever required.

Suggested approach

Before leaving Canada, do some preliminary planning regarding your choice of university or research organization. Once you arrive in India, speak slowly and clearly in order to be understood since pronunciation and intonation differ between Canada and India. Communicate your purpose and objectives as clearly as possible and establish your credentials. As a visitor, it is important that you seek to understand the ethos of your selected institution. You will discover diverse regional cultures and traditions. Keeping an open mind and heart will help make your stay a richly rewarding experience.

Participating in meetings with experts and professionals in your chosen field will help you develop good contacts. Your personal and professional ties will lead to enduring partnerships that will bridge institutions, cultures and state boundaries.

Non-Governmental Organizations

Context

The Non-Governmental Organization (NGO) sector has a long history in India. There are no exact estimates of the number of NGOs although there are directories of NGOs published by various interest groups in such fields as health, environment and rural development. One estimate puts the number of voluntary organizations at about 300,000.

NGOs are normally registered under the Registration of Societies Act. However, there are cooperatives and

tens of thousands of unregistered village councils, women's associations, and youth clubs formed under the aegis of the Community Development Program. To be recognized by the Government of India, NGOs must be non-political, non-profit, secular bodies. Under the Foreign Contribution Regulation Act, NGOs are also required to register with the Home Ministry of the Government of India if they intend to receive overseas funding. The Home Ministry monitors the receipt and use of overseas funds to ensure that NGOs are accountable for the funds they spend.

The earliest NGOs focused on social reform. They strove to change discriminatory practices against particular groups, such as *Harijans* (Untouchables), women and children. They lobbied for legal measures to protect human rights and to establish service institutions to provide such things as education and medical services. The Gandhian and *Sarvodaya* (development of all) NGOs supported sustainable and self-reliant development, including the formation of *Gram Sabha* and village *Panchayat* (both meaning village organization and self-government), economic development based on indigenous technology and local resources, voluntary land reform based on *Gramdhan* (gift village) and *Bhoomidhan* (gift land) principles and non-formal adult education.

The social action groups that emerged in the late 1960s and 1970s called for political change and dealt with issues of poverty and social injustice. They wanted bottom-up, alternative approaches to development, not top-down economic development and service-oriented programs that reinforced dependencies. They worked more on creating demand from the people, educating, mobilizing and organizing them to go after government benefits. However, this led to conflict with government functionaries. Many NGOs began implementing economic development programs because of pressure from government agencies and the need to fulfill local communities' expectations. They received government subsidies and grants as well as bank loans.

Since the 1970s, there has been significant growth in the number and size of NGOs, particularly in Southern India and the states of Gujarat and Orissa, the latter being the poorest state in spite of being richly endowed with natural resources. The growth produced several different kinds of NGOs. Many of the large, city-based NGOs focus on specialized fields such as the environment, health, rural development, agriculture and non-formal education. The rural-based NGOs undertake integrated programs, with each NGO implementing several program components.

A few NGOs are headed by women. Many employ women, but women are rarely in the majority. A number of NGOs undertake programs that address gender issues.

Lately, there has been a significant change in the government attitude towards NGOs. Seeing NGOs as alternative agents of change, the Government of India has allocated substantial funds for NGO development activities. The Planning Commission publishes a long list of government programs that support NGOs, including programs for environment, rural and urban development, water and sanitation, agricultural extension, gender and development, health, non-formal education and so on. The Rural Development Ministry formed the Council for the Advancement of People's Action and Rural Technology to channel government and overseas funds to NGOs and to monitor their progress.

These changes have taken place because of pressure from international agencies and the government's realization that it alone cannot improve the conditions of the poor. Some successful NGOs are headed by distinguished personalities such as retired senior government officers, scientists, professionals, philanthropists and industrialists.

At the state government and lower levels, there is, overall, a negative attitude toward NGOs, although the view differs from state to state and from one official to another. For example, in the states of Gujarat, Maharashtra, Tamil Nadu and Andhra Pradesh, there are many established NGOs that have a good rapport with the government. On the other hand, in Orissa, West Bengal and Bihar, the state governments do not favour NGOs. In Rajastan, Uttar Pradesh, Madhya Pradesh, Kerala, Karnataka and Himachal Pradesh, there are fewer NGOs than in other states.

When a department is headed by an official who is "pro-NGO," the department involves NGOs in its programs. The general tendency in the government is to involve "good" NGOs, as determined by the district staff.

The most visible NGOs are engaged in environmental and Women in Development activism. Many of these NGOs and the distinguished individuals associated with them have received national and international recognition. Often their advocacy work attracts media attention. Health and education NGOs have been able to experiment with innovative ideas that have influenced national policies and programs. It is common to find NGO

representatives sitting on government advisory committees.

To coordinate the activities of the NGOs with those of the government, there have been efforts—sometimes not very effective—to form NGO coordinating committees at the ministry, state government, state department and district levels. In some states, the NGOs have formed committees at the district, and state levels. Indian NGOs are, for the most part, individualistic and don't work together easily.

The local communities, with whom the NGOs work, view the NGOs as an alternative to the government. NGOs earn the most respect from local communities in places where government programs are weak and where NGOs have good links with senior government officials. This helps them gain access to government development funds.

The main sources of NGO funding are the Indian government and overseas organizations. Other sources include foreign missions and Indian and overseas public and multilateral agencies. Increasingly, some large, well-established NGOs have become involved in bilateral and multilateral programs, undertaking training, design, and project implementation, monitoring and evaluation. Some of these function as "nodal" NGOs which coordinate NGO networks and influence funding programs, often state-wide.

Funding is the greatest barrier faced by NGOs, especially the smaller ones. They often receive support through linkages with nodal NGOs which many funding agencies find more convenient to support.

A number of international NGOs or private voluntary organizations (PVOs) implement projects indirectly through their Indian partner organizations. The large PVOs have their own offices or agents in India to monitor their projects. Many contract independent consultants to carry out activities. A large number of Indian NGOs receive funds from international PVOs. Although each PVO may have a sectoral focus, they usually provide funding for varied development initiatives, ranging from relief to social and economic development.

Your NGO partner

Most NGOs operate around one key individual, often the founder who has nurtured the NGO from its infancy. His or her ideology greatly influences the organization and its activities. The NGO leader is often a volunteer chairman or president or a paid secretary or director. In smaller NGOs, power is highly centralized in the

founder/director. As a result, the field staff is less effective because it must check constantly with the chief before making decisions. Small NGOs generally have informal work environments and flexible office hours. However, when there is something to be completed, staff often work long hours.

In contrast, large NGOs, which are city-based and work across districts and states, have departments for each development theme. Their office environments are formal compared to the work environments of small, rural NGOs. Large NGOs have staff hierarchies and project approval mechanisms. Department heads often distance themselves from the general staff, as in government bureaucracies. In the absence of the chief executive, who is frequently required to attend meetings, seminars and conferences both in and out of the country, departmental heads have substantial operational powers. The chief executive and directors generally decide on important policy matters.

Low-level workers and field staff have direct contact with the local communities. As a result, they often have the best understanding of the local situation and up-to-date knowledge of projects, issues and problems. They keep their department heads well-informed. The heads, in turn, guide the chief executive.

Most NGO workers have good qualifications. Many have university training and some hold graduate degrees, although not often directly relevant to their work. NGO workers may not be fluent in oral or written English but can express themselves well in their regional language. After a few years of field experience, they know which programs are most relevant and which implementation strategies are most effective in their regions.

NGO staff members are generally ideologically committed to what they do. They believe the projects they implement benefit the people and the country. While they are satisfied with their social status as supervisors and coordinators, they are sometimes frustrated with their low salaries, insecure jobs, heavy work schedules and inability to influence decisions.

Many staff members attend short-term training programs. Most chiefs of large NGOs attend training programs outside the country and have access to newsletters and periodicals on development themes. Consequently, they are usually aware of the latest national and international development debates. Low-level staff are likely to be less aware of current development issues.

NGOs increasingly feel the need for professional and management skills in

order to meet international standards of project design, implementation and report writing. Although staff members are likely to have substantial field experience, they may not have adequate project management skills.

You may be visiting an NGO in regard to project funding or in a technical capacity. Staff members of large NGOs often meet with aid agency representatives and are familiar with project application and review procedures. However, they may know very little about Canada and Canadian values and attitudes.

Even if you have visited India many times, NGO representative will assume you know little about the local situations and culture. They will suspect your knowledge is based on what you have heard and read. They will presume that you are familiar with the latest international debates.

As NGOs are anxious to please representatives of funding agencies, you will be treated as an important guest. Your visit will give staff members an opportunity to use the language and jargon that they have picked up reading international journals and attending training programs. Uncertain of your reactions, the staff, preferring to play it safe, will usually tell you only what they think you want to hear.

Suggested approach

At the outset, pay attention to cross-cultural cues and take time to adapt to the Indian environment. Begin by building rapport with your Indian partners as follows:

- inquire about their families and their origins;
- be receptive to their views;
- recognize their experience;
- understand the difficult conditions under which they work;
- show empathy; and
- express your appreciation for the work they are doing.

Later, you can directly address the issues related to *your* work.

Familiarize yourself with the different modes of communicating, gift-giving, and socializing in keeping with the Indian tradition of hospitality. You will find it much easier to develop a personal relationship with NGO staff than with government officials. With a government department, you need to seek the support of the highest authority. With NGOs, on the other hand, it is more important to reach an agreement with the field staff than with the chief executive. Try to have meetings with as many field staff and community representatives as possible. Encourage the staff to speak in their own language if they don't speak English fluently. You can ask for

simultaneous translation. Use the same translator throughout your visit. Reassure field staff members that their openness will help improve project management and not lead to their reprimand or termination. Ask frank questions when you need clarification. Give them frequent feedback in order to check your responses and theirs for accuracy.

Don't jump to conclusions. An apparent lack of appreciation or understanding of your point of view should not be construed as unwillingness to cooperate. It may occur as a result of language difficulties, cultural differences, or unfamiliarity with technical terms.

Many NGO staff members are action-oriented and don't assign much importance to report writing. Their reports may not portray their activities clearly. Encourage them to write detailed, analytical reports in their own languages and have them translated when necessary. To guide them, provide a list of key questions. Your recommendations to improve project efficiency and effectiveness should be within the bounds of what the field staff regards as feasible.

At the end of your visit, communicate your assessment of the project to the field staff, directly. Specify the outcomes of your visit. Commend field staff members for their strengths. Be careful not to highlight negative points unnecessarily because you could offend staff members and discourage them from continuing their work. Where possible, weaknesses and negative points should be cast as recommendations. Your sensitivity in this regard will strengthen your partnerships.

Conclusion

Through this guide, we have provided you with insights into the cultural aspects of working with an Indian partner, an area which is often neglected to the detriment of mutually beneficial partnerships.

As a guest in India, a positive attitude toward the country, its people and your relationships with them is essential. If you are willing to learn, understand and adapt as you explore this immensely diverse country, your stay will be enlightening and enriching.

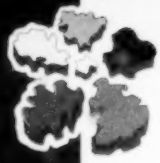
Although this guide has focused on many of the differences between Canadian and Indian cultures, people from both countries have many things in common with which you can build a bridge for better communication and understanding.

May your stay in India be enjoyable and rewarding.

References

Kealey, D. J. (1990). *Cross-cultural effectiveness: A study of canadian technical advisors overseas*. Hull: Canadian International Development Agency, Briefing Centre.

Morris, D. (1978). *Man watching*. London: Triad Granada.



BÂTIR UN PARTENARIAT INTERCULTUREL

Travailler avec un partenaire indien

Un guide d'initiation à l'efficacité dans la communication interculturelle et les relations de travail en Inde

PROGRAMME D'ORIENTATION ET D'INTÉGRATION TERRAIN (POINT)

New Delhi, Inde

CENTRE DE FORMATION INTERCULTURELLE (CFI)
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Travailler avec un partenaire indien

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de l'Agence canadienne de développement international ou du Gouvernement du Canada.

Publié par :
MAECI
Institut canadien du service extérieur
Centre d'apprentissage interculturel

115, rue Bisson
Gatineau (Secteur Hull) (Québec) J8Y 5M2
Tél. : (819) 997-1197
Tél. sans frais (au Canada) : 1-800-852-9211

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada 1995

© 1995 Agence canadienne de développement international
Tous droits réservés

Traduit de l'anglais

TABLE DES MATIÈRES

Préface 4

Introduction 5

Pour comprendre la culture indienne 6

L'unité dans la diversité 6

La société indienne 6

Les traditions et les normes 7

Le respect 7

L'hospitalité 7

La propreté 8

La tolérance 8

Le savoir-vivre 8

Le temps 8

La perspective moderne 9

Le statut des femmes 10

Pour comprendre le monde du travail indien 11

L'établissement de relations 11

Les présentations 13

Les cadeaux 14

La communication 15

La communication verbale 15

La communication non verbale 15

Le contact visuel 16

L'espace intime 16

Le vocabulaire 17

Comment travailler efficacement avec votre partenaire indien 18
Les ministères et les agences gouvernementales 18
Le contexte 18
Le système administratif 20
Votre partenaire gouvernemental 21
Suggestions 23

Le secteur privé 25
De nouveaux marchés 25
Une nouvelle culture des affaires 27
Votre partenaire commercial 28
Suggestions 28

Les universités et les centres de recherche 29
Le contexte 29
Le système administratif 30
Votre partenaire universitaire 31
Suggestions 32

Les organisations non gouvernementales 33
Le contexte 33
Votre partenaire au sein d'une ONG 36
Suggestions 38

Conclusion 40

Bibliographie 40

PRÉFACE

Travailler avec un partenaire indien fait partie d'une série de guides destinés à aider les Canadiens et les Asiatiques à travailler efficacement ensemble. La série est le fruit des nombreuses années d'expérience que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a accumulées dans la préparation des conseillers techniques canadiens et de leurs partenaires des pays en voie de développement. Il ne manquait pas de guides pour aider ces gens à se préparer au choc culturel et à s'initier aux considérations pratiques de la vie à l'étranger. Par contre, on disposait jusqu'à maintenant de très peu d'outils de qualité pour les aider à établir des relations de travail efficaces. Or, c'est justement un des aspects les plus difficiles et critiques de leur expérience outre-mer.

Le présent guide s'inspire de la publication *Thais Do Business the Thai Way*, rédigée pour le compte de l'ACDI par la fondation SVITA de Bangkok.

Travailler avec un partenaire indien s'adresse aux Canadiens qui travaillent avec des Indiens en développement international, en affaires, ou à titre de représentant officiel. Le guide propose des conseils pratiques sur la manière de bâtir des partenariats fondés sur la confiance, la compréhension et la communication.

La version originale de ce guide *Working With An Indian Partner* a été rédigée par Rita Ratnam, conseillère interculturelle, Programme d'orientation et d'intégration terrain, avec l'assistance de Georges Mailhot, directeur, Bureau de coopération Inde-Canada de Delhi, de Surendra Kumar Vettivel, experte-conseil, du professeur A. N. Pandeya, spécialiste, Indian Institute of Technology, et de Raj Sharma, expert-conseil, ministère du Commerce, du tourisme et des investissements de l'Alberta. Le guide a été édité par la maison outaouaise Stiles Associates Inc. Anne Cloutier et Lise Arvisais ont collaboré à l'adaptation française du guide et à son édition.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, suggestions et observations pour que nous puissions en tenir compte dans les éditions ultérieures du guide . Vous pouvez nous écrire ou nous envoyer un message par télécopieur. Nous vous souhaitons un séjour aussi enrichissant que fructueux en Inde.

Claire Trépanier
Chargée de programmes – Asie
Centre de formation interculturelle
Agence canadienne de développement international

INTRODUCTION

En Inde, le Programme d'aide canadien au développement favorise non seulement l'aide bilatérale mais aussi les initiatives d'affaires privées et la création de partenariats institutionnels. Un nombre croissant de Canadiens et de partenaires indiens collaborent à des projets d'aide au développement ou forment des coentreprises. Pour établir des partenariats efficaces et des relations fructueuses de nos jours, il est essentiel d'être sensible aux réalités interculturelles. Les Canadiens qui souhaitent promouvoir la compréhension mutuelle et établir des relations durables doivent donc apprendre à fonctionner dans les milieux multiculturels.

La culture influence considérablement les comportements. Chaque culture possède ses caractéristiques, qui dictent tant la conduite à la maison qu'au travail. Les traditions, les croyances, les valeurs, la langue, la religion et la famille, entre autres, font partie des éléments autour desquels un peuple bâtit sa culture. En Inde, il existe une foule de cultures toutes aussi différentes que les multiples paysages du pays, dont certaines remontant aux débuts de la civilisation.

Les Canadiens qui travaillent en Inde doivent être sensibles à la diversité culturelle et se garder de porter des jugements rapides. Ils ont intérêt à se renseigner à fond sur le pays et ses peuples avant de s'y rendre. Ils doivent apprendre à considérer chaque culture comme distincte et éviter de penser que l'une est meilleure ou pire que l'autre. Une bonne connaissance des différences culturelles, la tolérance, l'ouverture d'esprit, l'empathie et la volonté de partager la vie sociale de leurs partenaires indiens aideront les Canadiens à s'adapter à leur nouveau milieu de vie (Kealey, 1990). Une sensibilité aux diverses cultures facilitera l'échange interculturel et rendra leurs relations de travail plus constructives. De même, une bonne compréhension des comportements et des styles de gestion indiens les rendra plus efficaces et favorisera la coopération indo-canadienne.

Pour éviter d'alourdir ce texte en répétant partout les formes masculines et féminines, on emploie le plus souvent le masculin seul, à moins que le sujet ou l'objet de la phrase soit féminin.

POUR COMPRENDRE LA CULTURE INDIENNE

Si vous faites preuve d'ouverture d'esprit et de tolérance envers les cultures de l'Inde et les événements qui ont fait évoluer ce pays, vous découvrirez nombre d'occasions d'établir des partenariats enrichissants.

L'unité dans la diversité

«L'unité dans la diversité», le credo du peuple indien, est un des nombreux paradoxes que vous devrez apprendre à accepter. L'Inde est un pays d'une richesse fastueuse et d'une pauvreté abjecte, de palais et de taudis, de *sadhus* (saints) et de scientifiques. Le parfum sucré de l'encens se mélange aux effluves nauséabondes des égouts, les pauvres et les riches vivent côte à côte, et les villageois encore fidèles aux traditions anciennes se mêlent aux citadins occidentalisés. Dans ce pays qui a donné naissance à Mahatma Gandhi et à son mouvement pacifiste, la violence communautaire règne toujours, et des gens qui vénèrent encore les dieux et les déesses tolèrent pourtant qu'une épouse soit brûlée vive.

Malgré la variété de cultures, le peuple indien manifeste une unité qui perdure non seulement depuis des siècles mais se renforce chaque fois qu'un ennemi commun surgit. Au cours des derniers deux cents ans, de nouveaux facteurs comme un gouvernement fédéral, une fonction publique unifiée et un système juridique central ont contribué à estomper les divergences les plus marquées et à accroître l'esprit communautaire.

La société indienne

L'Inde est une société collectiviste marquée par une forte conscience de caste et de classe. La famille étendue, qui est un de ses piliers, comprend le père, la mère, les fils, les filles (avec leurs époux), et toute autre personne directement ou indirectement parente par alliance. La famille offre identité et protection à ses membres; en échange, ces derniers doivent demeurer loyaux toute leur vie durant. Le chef patriarcal exerce généralement une forte autorité morale sur les autres membres de la famille.

Au sein de cette société, on trouve une foule de styles de vie. À la campagne, des fermiers labourent les champs avec un bouvillon et une charrue comme leurs ancêtres il y a 2 000 ans.

tandis qu'ailleurs, les scientifiques d'un des programmes de recherche spatiale les plus avancés au monde réalisent des expériences complexes. Et pourtant, toutes ces réalités se chevauchent. Le paysan écoute le bulletin météorologique à la radio; le scientifique rend hommage au dieu familial et consultera peut-être même un astrologue avant de prendre une décision importante.

La religion joue un rôle clé dans la vie de la plupart des Indiens, qu'ils soient hindous, sikhs, musulmans, chrétiens ou jains. Malgré des conflits occasionnels, les gens de religions différentes vivent généralement en harmonie, chacun fier de sa foi et tolérant celle des autres.

La Constitution indienne reconnaît deux langues, le hindi et l'anglais, mais quinze langues principales et plus de mille six cents dialectes sont parlés au pays. Bien que le hindi prédomine, la plupart des gens pensent qu'il faut parler l'anglais pour bénéficier d'un bon emploi, d'un excellent niveau de vie et d'une certaine mobilité sociale. Dans le sud de l'Inde, où plusieurs langues minoritaires sont parlées, les Indiens préfèrent l'anglais au hindi car ils croient que cette langue leur donne des chances plus équitables. Vos homologues indiens parleront probablement couramment l'anglais. Mais pour établir de bons rapports avec les gens d'une région, il vous sera utile de parler la langue locale la plus répandue.

Les traditions et les normes

Le respect

Dès leur bas âge, les petits Indiens apprennent à obéir à leurs aïeux et aux autres figures d'autorité, de même qu'à honorer leurs parents. Le grand-père ou le père sont les chefs de la maisonnée et méritent le plus grand respect. Les enfants d'âge scolaire respectent profondément leurs enseignants; quand ils deviendront adultes et travailleront, ils auront la même attitude à l'égard de leurs patrons.

L'hospitalité

La culture indienne a toujours été reconnue pour son hospitalité. Les Indiens offrent spontanément un accueil sincère et chaleureux à leurs invités, qu'ils soient des amis de longue date ou des étrangers, et s'attendent à être reçus de la même façon. Les Canadiens se sentent parfois dépassés par les manifestations d'hospitalité indienne, même si elles ne cachent aucune intention négative. Dans la mesure du possible, acceptez ce qu'on vous offre, qu'il s'agisse d'une tasse de thé ou d'une invitation à dîner.

La propreté

Les étrangers ont souvent accusé les Indiens d'avoir deux poids deux mesures en ce qui concerne les normes d'hygiène personnelle et publique. Bien que la plupart des Indiens fassent preuve d'une propreté personnelle et domestique fastidieuse, en public, certains adhèrent au dicton «loin des yeux, loin du coeur». Ils pourront, par exemple, jeter des déchets dans la rue ou cracher sur le parvis ou les murs d'édifices publics le jus des noix de bétel *(paan)* qu'ils mâchent parfois. Un tel comportement est cependant officiellement inacceptable.

La tolérance

L'Inde est le pays de Bouddha, de la tolérance, de la non-violence et de la paix. «Ce qui ne peut être changé doit être enduré» est un credo indien. De par leur nature, les Indiens préfèrent la tolérance à la confrontation.

Le savoir-vivre

Certains étrangers pensent que les Indiens manquent de savoir-vivre parce qu'ils disent rarement «s'il vous plaît» ou «merci» à leur épouse ou aux domestiques, par exemple. Les Indiens, pour leur part, pensent que les Occidentaux utilisent ces formules à outrance. En Inde, plus les personnes sont proches, moins elles utilisent de formules de politesse. L'usage fréquent de «s'il vous plaît» ou de «merci» est considéré trop officiel pour les rapports familiaux. Les parents et les amis intimes pourraient même être insultés par ces formalités. N'interprétez surtout pas cette simplicité comme un manque de politesse.

Les Canadiens prennent généralement rendez-vous avant de visiter des amis. Les médecins, les avocats et les autres professionnels indiens en font autant, mais la plupart des autres gens évitent cette formalité qui, à leur avis, crée une distance. Ainsi, il arrivera parfois que des amis de passage dans le quartier sonnent à votre porte à des heures imprévues.

Le temps

Les Indiens et les Canadiens accordent une valeur différente au temps. Les Indiens prennent le temps de vaquer à leurs affaires, à celles de la famille étendue et à celles de la communauté. Les obligations sociales exigent beaucoup de temps et doivent être remplies, car sinon, on risquerait de briser l'harmonie des rapports familiaux et sociaux, ce que peu de gens sont prêts à risquer.

L'opinion occidentale selon laquelle «le temps, c'est l'argent» n'est pas enracinée dans la société indienne. Les retards sont fréquents et souvent causés par des circonstances extérieures telles que des infrastructures déficientes ou un manque d'installations modernes. Votre homologue indien pourra être aussi

soucieux de respecter les échéances que vous, et également prêt à reprendre le temps perdu en faisant des heures supplémentaires. En faisant preuve de compréhension, vous éviterez les malentendus et rendrez votre coopération plus productive.

Les Indiens se sentent habituellement plus à l'aise en société que seuls. En soirée, ils fréquentent généralement les membres de leur famille étendue, leurs amis ou des connaissances. En voyage d'affaires à l'étranger, ils n'aiment pas demeurer seuls à l'hôtel après le travail et ont hâte de retourner à la maison pour retrouver leur famille et leurs amis. Par contraste, après une journée de travail bien chargée, les Canadiens en voyage d'affaires en Inde souhaitent souvent se détendre en passant leur temps libre seuls. Les Canadiens accordent beaucoup d'importance aux moments de solitude et de réflexion. Pour se montrer sociables et par ignorance de cette différence culturelle, les Indiens prévoient parfois des activités pour tous les temps libres de leurs homologues, ce que certains Canadiens trouvent envahissant. Ce type de malentendu culturel peut parfois donner lieu à des situations déplaisantes.

Les Canadiens sont ponctuels et s'attendent à ce que leurs homologues indiens en fassent autant. Un Canadien qui monte un horaire de rencontres bien serré avec des bureaucrates, des technocrates ou des gens d'affaires indiens apprendra vite, au fur et à mesure que son emploi du temps s'effondrera, que chacun perçoit la ponctualité différemment.

Au Canada, les réunions débutent généralement à l'heure prévue. Tel n'est pas le cas en Inde, où il est entendu qu'une réunion prévue pour «vers neuf heures» aura plutôt lieu «avant dix heures». Soyez patient et vous ne vous en porterez que mieux.

Certains Canadiens se plaignent du fait que les réunions avec des homologues indiens durent deux fois plus longtemps que prévu. Assurez-vous des expériences plus enrichissantes en Inde en prévoyant un emploi du temps généreux.

La perspective moderne

L'impact du colonialisme britannique, français et portugais s'estompe graduellement. Par le passé, l'Indien de couleur vouait une admiration sans bornes à l'étranger blanc, maître de son destin. De nos jours, le *Gora Sahib* (homme blanc) peut parfois être profondément respecté mais il n'est plus vénéré comme avant. Les attitudes des Indiens à l'égard de leurs

compatriotes et des étrangers ont changé au fur et à mesure que le pays a foncé de l'avant sur les plans politiques, sociaux, économiques et technologiques. Les Indiens sont maintenant convaincus de pouvoir concurrencer les non-Indiens et même de les surpasser dans plusieurs domaines. Certains Occidentaux, malheureusement, pensent encore que l'Inde et ses habitants sont en retard.

La culture indienne est présentement à la croisée des chemins. Bien que la majorité des Indiens souhaitent conserver leurs valeurs et traditions, plusieurs jeunes citadins ont choisi la voie rapide et s'intéressent peu aux traditions. La modernisation est beaucoup plus avancée dans les grands centres que dans les régions rurales. L'ouverture à l'étranger, sous forme de voyages à travers le monde et de diffusion des médias étrangers, a opéré beaucoup de transformations. Ainsi, plusieurs des idéologies propres à la culture indienne traditionnelle changent graduellement.

Votre partenaire indien pourra être conservateur et accorder beaucoup d'importance aux valeurs traditionnelles, tout comme il pourra être libéral et avoir adopté des valeurs occidentales. Son mode de vie pourra aussi comprendre tant des éléments modernes que traditionnels.

Le statut des femmes

Les Indiennes ont déployé des efforts considérables pour se tailler une place dans la sphère publique, qui est dominée par les hommes, et ont dû fournir un travail supérieur pour prouver leur valeur. De plus en plus d'associations féminines défendent les droits des femmes. Il a fallu que les Indiennes luttent pour qu'on les traite équitablement au travail où, tout comme les femmes d'Occident, elles ont dû protester contre le harcèlement sexuel et la discrimination. Bien que la discrimination soit encore courante, les femmes sont actives dans presque tous les secteurs, dont les affaires publiques, les affaires, l'éducation, la science, la médecine, les forces armées et le système juridique.

Certaines femmes travaillent afin d'accroître le revenu familial; d'autres font du bénévolat auprès d'organismes de charité. Les bénévoles retirent une grande satisfaction de cette mise à profit de leur temps, de leur éducation et de leurs compétences. Un grand nombre de ces femmes, peut-être davantage que les hommes, appuient entièrement la cause du développement.

POUR COMPRENDRE LE MONDE DU TRAVAIL INDIEN

Pour développer des relations de travail harmonieuses, vous devrez comprendre la dynamique du milieu de travail indien et saisir les différences culturelles d'une entreprise à l'autre. Chaque entreprise possède sa propre philosophie des affaires, qui varie selon la région, l'appartenance ethnique, les antécédents familiaux, l'éducation, l'âge, le sexe et l'ouverture aux autres cultures. Il importe donc que vous évitiez les généralisations et les idées reçues.

L'établissement de relations ✦ ✦ ✦

Dans le milieu de travail indien, les employeurs et les employés entretiennent des rapports sociaux. Les employés s'attendent à ce que l'entreprise veille à leurs besoins tout comme le ferait une famille. Il n'est pas rare que les employeurs s'intéressent au bien-être social, à la famille et aux affaires privées de leurs employés. Les employeurs fréquentent leurs employés afin de renforcer les liens qui les unissent. Les Indiens hésitent à changer d'emploi : un employé juge toujours l'intérêt des offres faites par une autre entreprise - et même celles qui comportent un salaire beaucoup plus élevé - en fonction de la sécurité sociale que lui procure l'entreprise pour laquelle il travaille déjà.

Les Indiens discutent rarement d'affaires avec un partenaire potentiel, à moins de lui faire entièrement confiance et d'entretenir des rapports très étroits avec lui. Avant de renseigner un interlocuteur sur leurs affaires, ils doivent être convaincus que celui-ci est digne de confiance. Les relations ont plus de poids que les obligations contractuelles; c'est pourquoi il est plus efficace de développer de bons rapports que d'adopter une approche strictement pragmatique.

Les Occidentaux attribuent souvent à un manque de savoir-vivre l'atmosphère décontractée qui règne dans la plupart des entreprises. Par exemple, les Indiens annoncent généralement leur arrivée au travail en lançant un joyeux «bonjour» à la ronde, et frappent rarement à la porte d'un bureau avant d'y entrer. Ces habitudes n'indiquent ni un manque de politesse ou de respect. Elles reflètent tout simplement la perception indienne du milieu de travail — un endroit où l'on passe huit heures par jour en

compagnie de collègues — comme un deuxième domicile.

Seule, l'intelligence ne suffit pas à inspirer le respect. En effet, le statut et l'autorité sont aussi pris en compte. Respecter son patron est une tradition profondément ancrée dans la culture indienne; cette marque de politesse ne doit pas être confondue avec la servilité. Les subordonnés s'attendent souvent à ce que leur patron assume le rôle d'un patriarche vigilant. Si vous adoptez un style de gestion différent, ils auront peut-être de la difficulté à s'y adapter.

Les Canadiens et les Indiens manifestent différemment leur respect envers leurs supérieurs. Les Indiens contredisent rarement leur patron. Ils se lèvent quand leurs supérieurs entrent dans la pièce et observent un silence respectueux quand ceux-ci s'adressent à un groupe. Quand ils s'entretiennent avec eux, ils adoptent un registre plus officiel que celui qu'ils utiliseraient avec leurs pairs. Il ne les salueraient pas par un «Allô» familier, par exemple. Cependant, le niveau de cérémonie varie d'une entreprise à l'autre et dépend largement du patron. Les Indiens familiers avec les milieux de travail occidentaux accepteront plus facilement qu'on se dispense des formalités.

Au bureau, les Indiens trouvent impoli de laisser les gens attendre debout. Ils invitent généralement leurs visiteurs à s'asseoir et leur offriront un verre d'eau avant de commencer à discuter d'affaires. Les Canadiens qui travaillent en Inde auront intérêt à adopter cette coutume.

Certains Canadiens trouveront que cette atmosphère de travail décontractée manque de professionnalisme. Si vous croyez que toutes les transactions doivent être menées dans une atmosphère officielle, la façon de faire indienne pourra vous contrarier. Voici un exemple.

Un Canadien alla rencontrer le directeur d'une entreprise indienne réputée pour discuter d'affaires extrêmement importantes. À son grand mécontentement, le téléphone sonna sans arrêt durant leur entretien et les employés les interrompirent constamment pour consulter le directeur ou lui demander de signer des documents. Le Canadien doutait de pouvoir conclure cette rencontre de manière satisfaisante. Cependant, à la fin de la réunion (qui se termina, il est vrai, plus tard que prévu), le directeur avait réglé toutes les questions, à la grande satisfaction du Canadien.

Vous aurez souvent affaire à des gens qui, comme ce directeur, maîtriseront l'art de gérer simultanément plusieurs dossiers.

Malgré cette atmosphère de travail décontractée, la main-d'oeuvre indienne fait preuve d'un grand professionnalisme. Plusieurs cadres supérieurs, professionnels et gens d'affaires sont diplômés d'universités occidentales prestigieuses et possèdent un excellent esprit analytique. Lors de négociations, ne vous attendez pas à ce que les cadres indiens des secteurs publics et privés vous fassent immédiatement part de leur décision; ils prendront d'abord le temps d'examiner le dossier à fond.

Comme dans toutes les autres sociétés collectivistes, les Indiens accordent beaucoup de valeur à l'harmonie de groupe et tenteront toujours de la préserver. Ils préfèrent éviter les conflits, mais en situation difficile, ils s'efforceront de sauver la face. En cas de conflit, ils auront recours à un tiers parti agissant à titre de médiateur plutôt que d'avoir une querelle ouverte. Il est rare qu'on demande à un étranger de jouer ce rôle, car les Indiens aiment mieux laver leur linge sale en famille, sans que cela se sache à l'extérieur de leur maison ou de leur entreprise.

Si votre partenaire indien demeure silencieux suite à un malentendu, cela peut signifier qu'il ne veut plus se quereller ou encore qu'il veut éviter que l'atmosphère de travail se détériore davantage. Il est possible qu'il affiche un masque. Les questions de dignité, de respect et de prestige, de même que l'importance de sauver la face, influencent considérablement le comportement des Indiens.

En raison de leur forte conscience des classes, en temps normal, les Indiens n'utilisent pas de formules de politesse comme «s'il vous plaît» ou «merci» quand ils s'adressent à des pairs ou à des personnes de rang inférieur au leur. Ils réservent plutôt ces formules à leurs supérieurs.

Les présentations

Un hôte indien pourra vous présenter son épouse en vous disant tout simplement «Je vous présente mon épouse», sans vous révéler son prénom.

Les Indiens font preuve de respect à l'égard de leurs supérieurs en les présentant comme «monsieur», «madame» ou «mademoiselle». Souvent, on vous présentera les gens

en indiquant leur titre avant leur nom, comme ceci : «Je vous présente le directeur administratif, Monsieur X». En situation officielle, il est rare qu'on présente les gens en n'indiquant que leur prénom. Avant de bien vous connaître et d'avoir établi d'excellents rapports avec vous, il se peut que vos partenaires ne vous appellent pas par votre prénom.

Les Indiens serrent généralement la main des personnes à qui on les présente. Vous devez cependant savoir que les Indiens touchent plus facilement les gens que les occidentaux. Ils pourront, par exemple, vous donner une petite tape amicale sur l'épaule ou établir un autre contact physique. Une poignée de main indienne semble parfois durer une éternité, ce qui pourra mettre certains visiteurs mal à l'aise. Considérez tout simplement cette poignée de main prolongée comme un indice de l'accueil chaleureux qu'on vous réserve.

La poignée de main est parfois suivie d'une salutation indienne traditionnelle, où l'on dit *namaste* en saluant, les mains placées devant la poitrine, paumes ensemble. Bien que la plupart des femmes oeuvrant dans les secteurs publics et privés serrent la main des gens, certaines préfèrent dire *namaste*. Certains Canadiens se sont retrouvés dans une situation embarrassante quand ils ont tendu la main à une femme et que cette dernière leur a répondu par *namaste* en les saluant. Adaptez votre comportement à celui des gens à qui on vous présente; répondez-leur de manière réciproque.

Les cadeaux

En Inde et particulièrement durant les saisons des Fêtes, on exprime souvent ses voeux en offrant des cadeaux comme des pâtisseries et des fruits séchés. Un cadeau peut exprimer la joie ou des remerciements pour un service rendu. Il peut aussi être un signe d'estime, qui servira à ouvrir la voie à une demande prochaine.

Il existe une tendance de plus en plus répandue à offrir des cadeaux de valeur comme des magnétoscopes ou des téléviseurs. Certaines personnes poussent même cette générosité en offrant des billets d'avion pour des voyages à l'étranger. La nature du cadeau dépend du poste et des fonctions du destinataire.

Cette pratique peut mettre dans l'embarras les étrangers qui ont l'habitude de n'échanger des cadeaux qu'avec les membres de leur famille

immédiate. Souvenez-vous que l'échange de cadeaux n'est pas une pratique universelle : certains Indiens ne l'approuvent pas et la trouvent même inacceptable.

La communication

La communication verbale

Puisque soixante millions d'Indiens parlent couramment l'anglais, il est peu probable que vous ayez de la difficulté à communiquer avec vos partenaires. Même si leur prononciation et leur accent sont souvent différents, n'allez pas automatiquement penser que les Indiens disposent seulement d'un vocabulaire anglais restreint. Un récent incident lors d'un atelier pour cadres illustre bien ce propos.

> *Un Américain qui animait un atelier pour cadres ignorait que les participants maîtrisaient l'anglais à fond, et tentait souvent de simplifier son propos. Par politesse et par respect, les cadres le laissèrent continuer dans cette veine. Finalement, lorsque l'animateur tenta de trouver un mot plus simple pour «conciliatoire», les cadres lui proposèrent immédiatement une liste de synonymes et d'antonymes. Réalisant qu'il avait sous-estimé la maîtrise de la langue des cadres, l'Américain se trouva fort embarrassé.*

Lors de négociations d'affaires, les Indiens plus traditionnels disent rarement «non» de manière catégorique car ils veulent éviter de paraître durs, d'offenser leur client ou de le mettre mal à l'aise. Ils préfèrent répondre vaguement en disant «nous verrons ce qui est possible», par exemple. La nouvelle génération de technocrates et de gens d'affaires, cependant, semble s'être dispensée de ces gentillesses. En raison des pressions de la concurrence, ils vous répondront de manière plus directe.

La communication non verbale

Les expressions non verbales peuvent signifier une chose au Canada mais tout autre en Inde. L'anecdote suivante illustre la nécessité d'expliquer certains signes non verbaux avant de les utiliser.

Un Canadien qui voulait indiquer à un Indien que le directeur d'équipe canadien et son homologue indien étaient proches comme les doigts de la main lui dit «ces partenaires sont comme ça» en levant sa main, le majeur croisé sur l'index. Son interlocuteur indien fut horrifié, car en Inde, ce geste signifie que deux personnes sont prêtes à croiser le fer.

Les Indiens montrent qu'ils sont d'accord en agitant la tête de gauche à droite, tandis qu'au Canada, ce geste signifierait «non». À l'inverse, quand un Indien hoche de la tête durant une conversation, cela signifie «oui, j'écoute» et non «je suis d'accord». Si vous doutez du sens d'un geste, demandez à votre interlocuteur de préciser.

Le contact visuel

Autrefois, les Indiens évitaient d'établir un contact visuel avec les gens d'un autre statut que le leur. De nos jours, ils regardent toute personne dans les yeux quand ils parlent. Les membres de classes sociales inférieures et les gens qui occupent des postes de bas niveau évitent parfois le contact visuel avec leurs supérieurs, par souci de respect pour l'autorité. En général, cependant, l'absence de contact visuel direct indique qu'une personne n'est pas digne de confiance.

Les femmes cadres intermédiaires ou supérieurs dans les secteurs publics et privés regardent maintenant leurs interlocuteurs droit dans les yeux, et s'attendent à être traitées de la même façon par leurs collègues. Cela n'était pas le cas auparavant. Ce changement de moeurs est attribuable à l'instruction des femmes, de même qu'à leur obtention, sinon à leur revendication, d'un statut égal. Ces femmes pourront se comporter différemment chez elles, cependant, si leur famille est plus traditionnelle.

L'espace intime

Il est essentiel que vous saisissiez la zone de confort intime de votre partenaire indien. Desmond Morris (1978) indique que cette zone correspond à la distance d'un doigt en Europe de l'Ouest, d'un poignet en Europe de l'Est et d'un coude en Méditerranée. En Inde, l'espace intime varie selon le statut et le sexe des personnes. Quand ils s'entretiennent avec leurs pairs, les Indiens se tiennent normalement proches. Par respect, cette distance s'élargit quand ils parlent à leur patron. Elle devient encore plus grande quand ils parlent à un subordonné ou au membre d'une autre classe. Lorsque vous parlez à une

femme indienne, en règle générale, évitez de vous tenir trop proche, ce qui serait signe de familiarité.

Le vocabulaire

Évitez les malentendus en utilisant un minimum de termes inconnus, de jargon et de tournures idiomatiques.

Les conditions financières doivent toujours être communiquées par écrit. Stipulez toujours les montants en toutes lettres de même qu'en chiffres pour éviter les malentendus. Voici un exemple d'un problème qui pourra ainsi être évité. Les Indiens indiquent les sommes importantes en *lakhs* et en *crores*, tandis que les Canadiens le font à l'aide de centaines, de milliers et de millions. Ces conventions différentes peuvent être source de confusion. En Inde, 240 000 roupies = 24 *lakhs*. Lorsque les Indiens écrivent «Rs. 240,000», cela signifie pour eux «roupies et vingt-quatre lakhs». Les Canadiens inscriront le montant de la même façon, mais le comprendront comme «deux cent quarante mille roupies». Prenez particulièrement garde à ce type d'erreur.

COMMENT TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC VOTRE PARTENAIRE INDIEN

Pour établir des relations efficaces avec votre partenaire, il faut d'abord comprendre la structure et la culture de votre secteur d'activités. Une compréhension générale de tous les secteurs vous sera aussi utile, puisque ceux-ci se chevauchent et s'influencent mutuellement.

Les ministères et les agences gouvernementales ◆ ◆ ◆

Le contexte

La structure du gouvernement indien ressemble à celle du Gouvernement du Canada. L'Inde dispose d'un gouvernement fédéral, de vingt-six gouvernements d'États, de six territoires et de gouvernements municipaux composés de corporations et de conseils municipaux. Les territoires sont administrés directement par le président, tandis que les gouvernements des États sont dirigés par des Cabinets présidés par un ministre en chef.

Comme au Canada, les pouvoirs sont répartis entre le gouvernement fédéral et ceux des États. Le système d'impôts comprend plusieurs strates. Le gouvernement fédéral remet une partie des recettes fiscales aux gouvernements des États, selon les prévisions d'un budget national annuel ventilé en programmes fédéraux et étatiques. Le budget national annuel fait partie d'un plan quinquennal national. Au moment de la rédaction du présent document, le gouvernement mettait en oeuvre son huitième plan quinquennal (exercice 1990-1995).

Le *Panchayati Raj*, un système de gestion autonome à trois niveaux pour les villages, est une forme unique de démocratie directe. Au premier niveau, on trouve le *Panchayat* du village, où un tiers des sièges sont réservés aux femmes membres et aux présidents. Le deuxième niveau, soit celui du bloc, s'appelle *Panchayat Samiti* et est formé de l'union des *Panchayat*. Au troisième niveau, on trouve le *Zilla Parishad*, le conseil de développement du district. Une assemblée est élue à chacun des trois niveaux.

Sous la direction de l'agent de développement du bloc, une équipe de spécialistes est chargée du développement communautaire, de la planification des programmes et de

leur mise en oeuvre. Chaque service technique, comme ceux de l'agriculture, de la zootechnie et des travaux publics, prépare et applique son plan d'action. À l'origine, on formait un *Panchayat* pour chaque groupe de 1 000 habitants et un bloc pour chaque groupe de 100 000. Il existe présentement environ 220 000 *Panchayat* représentant des villages, 53 000 *Panchayat Samiti* et 351 *Zilla Parishad*. Ces données révèlent l'ampleur de l'administration rurale indienne.

Le gouvernement réserve environ la moitié de tous les postes de la fonction publique et des admissions aux diplômés d'institutions d'enseignement et aux membres de «classes en retard, de castes et de tribus désignées».

Le secrétaire du Cabinet occupe le poste le plus élevé de l'appareil administratif. Il dirige le Secrétariat du Conseil des ministres, qui coordonne les activités de trente-cinq ministères. Chaque ministère comprend un ou plusieurs services dirigés par un secrétaire. Sous ses ordres, on trouve des secrétaires additionnels, des cosecrétaires, des directeurs, des secrétaires adjoints et des sous-secrétaires.

Le poste de cosecrétaire auprès du Gouvernement de l'Inde correspond à celui de secrétaire principal auprès des gouvernements des États. Certains ministères des gouvernements d'États correspondent à ceux du gouvernement fédéral, exception faite des ministères des Affaires étrangères, de la Défense, de l'Aviation, des Chemins de fer et des Communications, qui relèvent du Gouvernement de l'Inde. Au niveau des gouvernements d'États, le poste de secrétaire général est le plus élevé.

Le gouvernement fédéral est le principal organe de contrôle et de promotion du développement social et économique. Grâce à la libéralisation, le secteur privé est de moins en moins assujetti aux contrôles et aux règlements gouvernementaux.

Le gouvernement indien a adopté nombre de mesures de rationalisation fédérales et étatiques, car plusieurs trouvent le système administratif lourd et non viable. En effet, la plupart des Indiens croient que la bureaucratie est inefficace, corrompue et manque de professionnalisme. Toute démarche qui l'implique exigera beaucoup de temps et d'efforts. Il faut exercer des pressions politiques pour obtenir qu'une décision soit prise. À moins de disposer des contacts nécessaires, il vaut mieux éviter d'avoir affaire au gouvernement, particulièrement au niveau des États ou des strates inférieures de la hiérarchie.

Le système administratif

Au sein du gouvernement fédéral, chaque ministère est autorisé à prendre les décisions stratégiques et fonctionnelles courantes qui découlent de son mandat. Les décisions stratégiques importantes relèvent du Cabinet. Le ministre en chef des gouvernements des États est responsable de la plupart des décisions stratégiques.

Les fonctionnaires soumettent des dossiers à leurs supérieurs pour qu'ils prennent les décisions requises. Ainsi, les secrétaires additionnels ou les cosecrétaires du gouvernement fédéral prennent la plupart des décisions exécutives. Au niveau des États, avant d'autoriser la mise en oeuvre d'une décision stratégique ayant fait l'objet d'une entente, le secrétaire concerné doit rédiger un bon de travail qu'il fera approuver par le ministère des Finances et, dans certains cas, par un comité habilité. Le bon de travail gouvernemental précise les activités et les responsabilités découlant de l'initiative, de même que les autorités responsables, le budget et les comptes auxquels les dépenses seront imputées. Toute modification ultérieure exigera un bon de travail supplémentaire.

Que ce soit au niveau fédéral ou étatique, les organisations gouvernementales qui opèrent sous l'autorité de conseils habilités sont considérablement plus autonomes que les ministères et les services dont ces conseils relèvent, même si ces ministères ou services doivent approuver leurs politiques, budgets et décisions majeures. Il existe deux types d'organisations gouvernementales : les sociétés ou les autorités enregistrées indépendamment, et les institutions autonomes. Celles-ci disposent de la plus grande indépendance.

Un comité présidé par le receveur régional ou le magistrat de district est généralement chargé de coordonner les programmes gouvernementaux au niveau du district. Le receveur régional gère toutes les activités non judiciaires comme le développement, le recouvrement des recettes et le maintien de l'ordre public. Ce poste, qui jouit d'un respect appréciable, est parfois occupé par une femme. Dans la hiérarchie gouvernementale de certains États, entre le niveau de receveur régional et celui du Secrétariat d'État, il existe parfois des sous-commissaires chargés de veiller aux affaires de deux ou de trois districts.

Les ministres du gouvernement fédéral sont autorisés à créer des partenariats avec des organisations de l'extérieur. Au niveau des gouvernements des États, le ministre en chef détient ce pouvoir. La plupart des ministères du

Gouvernement de l'Inde comportent une section chargée de coordonner la coopération internationale. Tous les ministères doivent cependant soumettre les propositions de projets de développement international au Service des affaires économiques du ministère des Finances. Les propositions doivent être approuvées par la Commission de planification avant d'être mises à exécution.

Votre partenaire gouvernemental

La bureaucratie indienne a hérité sa structure et sa culture des Britanniques, qui ont créé la fonction publique indienne en 1853. Ce regroupement professionnel est devenu le Service administratif indien (IAS) après l'indépendance, et c'est principalement à ses membres que vous ferez affaire. Les bureaucrates de l'IAS occupent des postes clés au sein des gouvernements fédéral et étatiques, et de leurs organisations. Nombre de femmes membres de l'IAS occupent des postes de cadre supérieur, mais elles représentent un faible pourcentage du Service.

L'IAS tient des concours nationaux dans le but de recruter ses fonctionnaires, qui proviennent pour la plupart des gouvernements des États. Il retient uniquement les candidats les plus compétents et hautement recommandés. Ces gens possèdent habituellement une bonne culture générale. Après avoir suivi une formation intensive de deux ans, ils commencent leur carrière en occupant le poste de sous-receveur régional. Sept à dix ans plus tard, ils sont admissibles à une promotion leur permettant de devenir receveur régional. Dans les districts, ces fonctionnaires sont exposés à de nombreuses situations locales. Cependant, la plupart n'acquièrent jamais une connaissance approfondie des conditions de vie des masses car le pouvoir et le prestige font partie inhérente de leur poste.

Puisque la majorité des cadres supérieurs de l'IAS ont étudié à l'étranger, habituellement aux États-Unis ou en Grande-Bretagne, ils seront probablement familiers avec les dernières théories et pratiques dans votre secteur. Ils se peut, cependant, que votre style de direction ou vos méthodes de prise de décision, de conception et de supervision leurs soient étrangères. Ils pourront aussi ignorer quelles sont vos attentes et vos exigences.

Les fonctionnaires de l'IAS au service des gouvernements d'États sont souvent mutés. Au sein du gouvernement fédéral, ils conservent généralement leur poste pour une période de trois à six ans. Les cadres intermédiaires acquièrent un intérêt

pour un secteur particulier comme la santé, les finances ou l'agriculture. Ils sont rarement chargés de ce secteur pour une longue période, mais lorsque cela se produit, ils acquièrent des connaissances techniques approfondies et démontrent un intérêt personnel marqué.

L'autorité des fonctionnaires du Secrétariat d'État vaut pour l'État au complet. Celle des fonctionnaires du Gouvernement de l'Inde vaut pour le pays entier. Ces gens sont autorisés à traiter avec les agences internationales. Votre projet ne sera probablement qu'un des multiples dossiers dont sera chargé un fonctionnaire, qui ne le connaîtra peut-être que superficiellement et ne lui accordera qu'un temps et une priorité limités. La plupart des cadres supérieurs se rendent rarement sur les lieux des projets; en fait, les fonctionnaires des deux gouvernements doivent demeurer au bureau chef lorsque les chambres législatives sont en session.

Certains conseillers techniques des gouvernements de l'Inde et de ses États ont une vaste expérience de la vie locale et en connaissent même les faits les plus récents. Bien qu'ils soient chargés de renseigner les bureaucrates, leur influence sur les politiques demeure très limitée, car ces derniers prennent les décisions administratives en fonction des marches à suivre et des politiques de leur ministère.

L'économie indienne prend rapidement de l'essor. Bien qu'on augmente chaque année les budgets courants des services et des ministères, les budgets des programmes individuels demeurent maigres, et ce particulièrement aux strates inférieures de la hiérarchie. Tous les services et les ministères tentent d'accroître leur budget afin d'y inclure de nouveaux projets. Pour retenir l'attention des cadres supérieurs, votre projet devra être assez imposant. De plus, son idée maîtresse, sa conception et ses modalités d'exécution devront leur sembler acceptables.

La bureaucratie indienne et ses conseillers techniques sont généralement bien disposés face aux conseillers étrangers. Les fonctionnaires des gouvernements des États ou des services de bas niveau sont particulièrement polis et accueillants. Ces gens prendront pour acquis que vous connaissez peu la situation locale. N'y proposez donc pas de solutions dès vos premières rencontres : vous prendrez les fonctionnaires de court et ils pourront être moins enclins à collaborer avec vous. Les bureaucrates voudront plutôt savoir si votre vision de la situation indienne correspond à la leur et va de pair avec leurs projets.

Ces fonctionnaires s'attendront généralement à ce que vous disposiez d'un budget imposant et de l'autorité requise pour prendre une décision sur le champ. Ils vous demanderont peut-être si vous êtes en mesure de subventionner les projets prioritaires de leur service car leurs fonds sont très restreints. Ils s'informeront de la souplesse des modalités de financement de vos initiatives, mais préféreront que vous respectiez les marches à suivre existantes ou celles d'autres agences de développement. Ils s'attendront à ce que vos modalités de collaboration leur soient aussi favorables que celles d'autres agences internationales, mais comportent moins de conditions. Ne faites pas fi de leurs critiques. Les fonctionnaires apprécient généralement les méthodes d'exécution novatrices des projets bénéficiant d'un financement étranger, mais si votre projet ne correspond pas d'assez près à leurs attentes, ils s'en désintéresseront peut-être rapidement.

Suggestions

Vérifiez d'abord quelles sont les attentes de vos partenaires indiens. Si leurs exigences sont déraisonnables, expliquez-leur pourquoi. Aidez-les à comprendre les priorités et les modalités d'exécution de votre projet à l'aide de documents, et entendez-vous sur ces questions. Asseyez votre crédibilité et parlez de votre expertise en matière de projets semblables réalisés en Inde ou ailleurs.

Vous devriez idéalement collaborer avec des experts locaux et tenter d'unir vos forces : vos compétences, leur expérience sur le terrain et leur connaissance de la réalité locale. Grâce à cette méthode, votre partenaire indien se sentira impliqué à part égale dans le projet.

Si votre projet est affecté par une politique gouvernementale, rencontrez un secrétaire additionnel, un cosecrétaire ou le secrétaire du gouvernement de l'État. Structurez vos réunions de manière à obtenir une décision ferme après deux ou trois séances. Si votre projet implique une question fonctionnelle, rencontrez le directeur ou le secrétaire adjoint du Gouvernement de l'Inde. Cela peut être accompli avec l'assistance d'un partenaire indien.

Au début de votre mission, rencontrez les fonctionnaires clés du Gouvernement de l'Inde, tels que les cosecrétaires ou les secrétaires additionnels du service concerné par votre projet et du ministère des Affaires économiques. Il est essentiel d'écouter attentivement les propos des fonctionnaires pour connaître leurs points de vue, leurs idées, leurs priorités et leurs besoins. Entendez

vous de manière générale sur les objectifs du projet et son plan d'exécution, sans préciser les détails. Cela sera plus facile si vous envoyez préalablement au Gouvernement de l'Inde un résumé d'une page du projet et de ses objectifs, et en faites tenir copie à toutes les parties concernées.

Si vous devez vous rendre sur le terrain, demandez au Gouvernement de l'Inde d'annoncer votre visite aux gouvernements des États et aux établissements pertinents. Vous serez ainsi plus susceptible d'obtenir l'aide des fonctionnaires clés. Puisque les bureaucrates de bas niveau doivent généralement détenir des documents avant de pouvoir agir, apportez des copies de votre correspondance avec les fonctionnaires du gouvernement fédéral et les principaux intervenants dans votre projet.

Souvent , il est plus facile d'obtenir une entente au sujet d'objectifs ou d'un plan d'action auprès du gouvernement d'un État ou d'une organisation qu'auprès d'instances plus élevées. Si vous n'arrivez pas à vous entendre sur certaines questions avec le Gouvernement de l'Inde, tentez votre chance auprès du gouvernement de l'État concerné, ou vice versa. Présentez brièvement les résultats de vos discussions dans une note de service, que vous ferez circuler dans le but d'arriver à une entente.

Il est absolument essentiel de négocier pour atteindre des solutions mutuellement acceptables. Vos méthodes de financement, de planification ou de mise en oeuvre seront peut-être contraires aux pratiques indiennes. Votre partenaire indien pourra vous sembler déraisonnable ou aura peut-être un conflit d'intérêt. Sans mettre vos propres intérêts en danger, tentez d'acquiescer aux demandes acceptables.

À la fin de votre mission, présentez votre rapport de projet aux cadres supérieurs et au ministère des Affaires économiques à l'occasion d'une réunion. Pour faciliter la prise de décisions communes, essayez d'y faire convier les cadres supérieurs des États par le Gouvernement de l'Inde. Votre objectif consiste à obtenir que les autorités aux plus hauts niveaux s'engagent fermement vis-à-vis la stratégie ou le programme en question, dans le cadre d'ententes précises. Pour ce faire, il faut fixer des buts précis et mutuellement acceptables, de même qu'un plan d'exécution efficace. Au moins une journée avant la tenue de la réunion, distribuez une note faisant part de vos conclusions et de vos

recommandations; soulignez les questions qui devront faire l'objet d'ententes. Après la réunion, faites le suivi et envoyez des lettres de confirmation. Lors de visites subséquentes, vous examinerez les progrès accomplis et ferez des suggestions au besoin.

Vous aurez parfois avantage à discuter d'affaires dans une atmosphère décontractée, comme, par exemple, lors d'un dîner. Ce type de rencontre peut favoriser l'établissement de rapports plus personnels. Une touche d'humour pourra aussi s'avérer utile.

Votre taux de succès variera en fonction de votre capacité à élaborer une entente avec les cadres supérieurs du gouvernement. Une fois cette condition remplie, il est fort probable que les fonctionnaires à tous les échelons de la hiérarchie collaboreront afin d'assurer le succès de votre projet.

Le secteur privé

De nouveaux marchés

La revue *The Economist* de Londres publiait dans son numéro du 4 mai 1991 que «les Indiens aiment dire que les économies florissantes de l'Asie de l'Est sont comme des tigres, mais que leur propre pays est comme un éléphant : immense, prudent et lent, mais aussi assuré, fort et résolu». Trois ans plus tard, le 4 mars 1994, le *Sunday Times* de Londres faisait paraître un article de son éditeur, Andrew Neil, intitulé «L'éléphant indien part à la poursuite des tigres de l'économie».

La perception du *Sunday Times* de la transformation de l'économie indienne était juste. Le pays relève les défis de la mondialisation en réformant son économie ainsi que la structure des affaires et du commerce. L'économie nationale se libéralise rapidement, les ressources technologiques et la culture des affaires font l'objet d'une modernisation poussée. Avec des marchés en plein essor et une participation de plus en plus active aux affaires internationales, l'Inde et la Chine sont en voie de devenir des protagonistes de taille au sein de l'économie mondiale.

En raison de sa culture des affaires et du commerce bien établie, de son système politique démocratique et de ses entrepreneurs dynamiques, l'Inde est un pays attrayant pour les investisseurs commerciaux. Le tigre indien a été «libéré» et le moment opportun pour créer des partenariats et lancer des entreprises semble

définitivement être arrivé. Le gouvernement a clairement décidé d'encourager l'investissement étranger direct et de permettre au secteur privé de prendre les devants de la relance économique. Pour réussir sur le marché mondial, il veut ouvrir la voie au transfert des nouvelles technologies, du savoir-faire, des renseignements techniques, de l'information, des nouveaux styles de gestion et des nouvelles stratégies de formation de réseaux.

Les transformations radicales entreprises par l'Inde coïncident avec des initiatives semblables en Amérique et en Europe, telles que l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), l'union économique européenne et l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT).

Les nouveaux marchés indiens méritent l'attention des intérêts commerciaux canadiens. L'économie indienne doit se diversifier. Les Canadiens peuvent stimuler des secteurs d'activités auparavant négligés et voir à ce que leurs initiatives s'harmonisent avec celles d'entreprises indiennes, ce qui sera profitable à tous.

Les Canadiens qui étudient la possibilité de s'associer à une entreprise indienne devraient tenir compte des facteurs suivants.

- L'éventuelle dérégulation du marché a entraîné des changements considérables. Des modifications supplémentaires sont prévues au fur et à mesure que la réforme économique gagnera l'approbation de la population.
- Les nouveaux rapports de confiance de même que la coopération entre le gouvernement et le monde des affaires énergisent les investisseurs, les gestionnaires et les experts-marketing dynamiques.
- La réforme structurale des secteurs des finances et des affaires bancaires, la création d'une bourse nationale, la revitalisation des grandes villes ainsi que les nouvelles lois sur les impôts, les droits de douane et l'échange de devises étrangères sont faites pour stimuler l'investissement étranger. Certains analystes financiers sont d'avis que le taux de croissance économique de l'Inde rivalisera bientôt avec ceux des pays du G7 et d'autres géants asiatiques comme la Chine, pour peut-être même les surpasser.

- La classe moyenne indienne compte maintenant plus de 300 millions d'individus. Son pouvoir d'achat substantiel attire les investisseurs locaux et étrangers.
- Bien qu'il existe plus de trois cents sociétés tentaculaires en Inde, dont plusieurs multinationales, les petites et moyennes entreprises sont les chefs de file de la croissance économique. Au Canada, elles accusent des profits et une pénétration des marchés de plus en plus importants.
- Le gouvernement central et ceux des États industrialisés comme le Gujerat, le Maharashtra, le Karnataka, le Tamil Nadu, le Andhra Pradesh, le Rajasthan, le Panjab et le Hariana, sont à la recherche d'investisseurs. Pour ce faire, ils font appel à des stratégies savamment élaborées, des marchés cibles identiques, des méthodes publicitaires modernes et des activités promotionnelles, organisées à l'étranger comme au pays.

N'oubliez pas qu'en Inde, environ 90 % des nouveaux investissements sont destinés à la création d'infrastructures. Le Canada peut jouer un rôle clé dans le développement des industries pétrolières et du gaz, des industries aérospatiales, de l'alimentation, de l'environnement, des télécommunications et de la gestion des ressources forestières. La commercialisation et la promotion de produits sont également des secteurs prometteurs.

Les industries du savoir comme l'informatique, le développement de logiciels et la transmission de données enregistrent une croissance encore plus rapide. Le gouvernement a contribué à la création de parcs industriels et de zones franches pour les nouvelles industries. Il s'est doté des infrastructures et des services auxiliaires nécessaires, et a réduit les démarches bureaucratiques requises pour investir.

Une nouvelle culture des affaires

Le système commercial indien est le fruit de la stratégie économique composite que le gouvernement central applique depuis l'indépendance. En raison des transformations économiques actuelles, il vaut mieux mener ses affaires selon les pratiques indiennes qui ont cours.

Plusieurs facteurs ont contribué à modifier la philosophie des affaires indienne, y compris l'arrivée des technologies de l'information et du savoir, la professionnalisation des

gestionnaires, l'adoption de méthodes réduisant les pertes de temps, la coopération entre les gouvernements et les entreprises, la fusion d'entreprises et leur expansion à l'échelle mondiale, de même qu'une assurance de plus en plus prononcée, fruit du succès en affaires.

Votre partenaire commercial

En Inde, les formes de propriété et les conventions d'affaires traditionnelles coexistent avec les méthodes les plus récentes. Il est donc essentiel que les PDG se sentent à l'aise et en pleine possession de leurs moyens dans ces deux mondes.

Ne soyez pas trompé par les apparences. Un partenaire d'affaires du Sud vêtu d'un *dhoti* ou un autre du Nord portant le *kurta* pourra être tout aussi perspicace que vous, avoir un sens des affaires aussi aigu et être tout aussi habile quand viendra le temps de prendre des décisions. À l'inverse, un partenaire vêtu à l'occidentale pourra respecter les conventions culturelles et les pratiques religieuses indiennes les plus traditionnelles.

Suggestions

Renseignez-vous à fond sur l'Inde, sa culture des affaires, ses ressources et ses institutions locales avant de quitter le Canada. Une fois sur place, faites preuve d'ouverture d'esprit. Respectez les conventions indiennes et transigez de manière à ce que vos démarches soient aussi profitables pour votre partenaire indien que pour vous.

Le marché indien présente des occasions d'affaires attrayantes, mais il est déjà exploité et fort concurrentiel. Son énorme potentiel est bien connu de la plupart des pays industrialisés, qui mettent tout en oeuvre pour en accaparer un créneau.

Pour se lancer en affaires du bon pied, il faut soigneusement évaluer son marché et les ressources disponibles dans la région où l'entreprise sera située. Faites les recherches nécessaires pour vous assurer d'avoir accès aux infrastructures, aux services et à la main-d'oeuvre compétente dont vous aurez besoin. Au départ, vous aurez peut-être avantage à collaborer avec une entreprise indienne sainement gérée. Établissez vos rapports avec vos partenaires d'affaires par contact direct, car en Inde, les relations personnelles sont à la base de tout partenariat professionnel ou commercial durable.

Les fonctionnaires fédéraux et étatiques jouent un rôle critique. Il est maintenant possible de profiter de leur professionnalisme et de leur compétence, car le gouvernement s'efforce d'offrir un véritable appui aux partenariats commerciaux. Les hommes d'affaires indiens sont bien

formés, extrêmement ambitieux et capables de relever les défis du commerce international. Vous obtiendrez les meilleurs résultats en établissant des rapports de coopération entre les cadres des gouvernements et des entreprises intéressées.

Adoptez le rythme d'affaires indien, même si cela exige que vous ralentissiez plus qu'à votre goût. La célèbre jungle bureaucratique indienne s'éclaircit peu à peu. Apprenez à naviguer sur ses réseaux, particulièrement au niveau des gouvernements des États. Ces efforts vaudront éventuellement leur pesant d'or et les connaissances que vous en retirerez vous faciliteront le succès.

Les universités et les centres de recherche

Le contexte

Le Gouvernement de l'Inde et ceux des États subventionnent la plupart des universités et leurs centres de recherche. Les organisations privées, les entreprises et les fiducies financent aussi un nombre croissant de centres de recherche réputés, comme l'Institut de recherche fondamentale Tata de Bombay.

Les Britanniques ont fondé les universités de Calcutta, de Madras et de Bombay en 1857. Il existe actuellement plus de 220 universités et de 5 000 collèges en Inde. La qualité de leur enseignement et de leurs réalisations varie considérablement. Ces institutions font généralement partie de l'une des trois catégories suivantes :

- établissements affiliés ou accrédités;
- institutions d'enseignement universitaire de premier, de deuxième et de troisième cycle dotées d'établissements d'enseignement privés;
- institutions d'enseignement universitaire de deuxième et de troisième cycle vouées à la recherche et à l'avancement des savoirs.

La majorité des universités indiennes sont des institutions d'État. Environ une douzaine d'entre elles disposent d'une charte du Gouvernement de l'Inde, qui les subventionne. Environ deux douzaines d'institutions, les «universités approuvées», sont par ailleurs financées par le secteur privé et reçoivent des subventions additionnelles du gouvernement fédéral.

Plusieurs scientifiques indiens font de la recherche comparée, participent à des projets de recherche financés par des donateurs ou bénéficiant d'une collaboration bilatérale ou

internationale, ou encore dirigent des projets de recherche axés sur la consommation et le développement. Ces chercheurs participent à des programmes de coopération impliquant des ONG de domaines aussi variés que le développement communautaire, le travail social, l'éducation, la santé et l'environnement. Sous les auspices d'ententes de coopération bilatérale ou de coopération entre pays membres du Commonwealth, il existe aussi de nombreux programmes d'échanges interuniversitaires avec des pays européens, nord-américains et est-asiatiques.

Le système administratif

Les universités sont administrées par deux organes directeurs : le conseil des affaires universitaires et le conseil exécutif, qui sont respectivement chargés des affaires universitaires et administratives. Le recteur, qui est le directeur général de l'université, assure la présidence des deux conseils. La cour, qui est composée de représentants des principaux secteurs de la société, d'anciens et de professeurs émérites, passe en revue le rendement de l'institution. Ensemble, ces trois organes assurent l'autonomie universitaire, bien que le gouvernement soit la principale source de financement des institutions.

L'admission aux universités et aux centres de recherche est basée sur le mérite. Les concours d'admission sont ouverts à tous; les normes d'admission, d'enseignement et d'évaluation sont fixées par des organismes nationaux. Les subventions pour l'avancement de l'enseignement et de la recherche sont octroyées par la Commission des subventions universitaires, qui fixe les normes pour les grandes universités, et celles pour la formation professionnelle et technique par le Conseil indien de formation médicale, le Conseil indien de formation technique et le Conseil indien de recherche et de formation agricole. De par la loi, les organes directeurs sont tenus de réserver 22,5 % des places aux membres de groupes spéciaux tels que les tribus et les castes désignées. Ces instances fixent aussi le montant des frais de scolarité et des autres frais d'étude.

Le nombre de femmes détenant un poste de professeur titulaire a rapidement augmenté au cours des quatre dernières décennies. Mais bien qu'elles composent la majorité du corps enseignant de certains départements d'Arts et de Lettres, les femmes demeurent sous-représentées dans l'ensemble.

La plupart des grands centres de recherche sont subventionnés par le Gouvernement de l'Inde, des entreprises privées et les gouvernements des États. La collaboration avec ces institutions est parfois très difficile car elles respectent des formalités très strictes. Par souci de sécurité ou pour protéger des intérêts privés, les résultats de leurs recherches font l'objet d'une diffusion publique restreinte. Les chercheurs étrangers doivent disposer d'excellentes relations ou commandites pour avoir accès à ces organisations.

Votre partenaire universitaire

Les universités indiennes offrent une formation de qualité dans tous les secteurs d'études modernes de même qu'en études anciennes et en sciences humaines. Elles offrent aussi une très bonne formation professionnelle en droit, en médecine, en génie, en architecture et en gestion. La recherche et les études supérieures sont étroitement liées. Les secteurs d'intérêt particulier pour la communauté et la nation bénéficient de centres d'études supérieures et de recherche.

Les traditions et les habitudes de travail des milieux universitaires et des organisations de recherche sont très différentes de celles du milieu des affaires et du gouvernement. Les universités sélectionnent leur personnel par le biais de concours nationaux ouverts à tous. Les professeurs titulaires peuvent conserver leur poste jusqu'à l'âge de la retraite, soit soixante ans, et les professeurs émérites pour une période supplémentaire de trois à cinq ans. La sécurité d'emploi, de même que l'indépendance bien établie des universités, permettent à ces personnes d'exprimer leurs idées sans crainte de répression. Cette permanence, par contre, a entraîné une certaine indifférence face au maintien de normes de qualité rigoureuses dans la recherche et l'enseignement.

Dans l'ensemble, les universitaires jouissent de salaires, de conditions de travail et de possibilités d'avancement professionnel raisonnables. En raison du statut grandissant accordé aux jeunes esprits créatifs, de plus en plus de jeunes conférenciers, de chargés de cours et de professeurs adjoints occupent des postes importants dans les centres d'études supérieures et de recherche.

Plusieurs universités et centres de recherche sont jumelés à des centres similaires en Amérique du Nord, en Europe et en Asie de l'Est. Ces liens donnent lieu à des programmes conjoints d'études supérieures, à des échanges de professeurs et de spécialistes, et à des projets de recherche communs.

Il ne faut pas juger la qualité d'une université ou d'un institut de recherche par l'apparence de ses édifices ou par l'état de ses installations techniques. Des institutions délabrées ou aux équipements mal entretenus emploient parfois des professeurs qui sont des chefs de file internationaux dans leur domaine.

En signe de respect, les étudiants se lèvent généralement quand le professeur arrive en classe. L'atmosphère des sessions de travaux pratiques et des séminaires est cependant plus décontractée. Les étudiants se sentent bien libres d'intervenir, de poser des questions et de demander au professeur de clarifier son propos, peu importe que le cours ait lieu dans un vaste amphithéâtre ou dans une petite salle de classe.

Les universités indiennes attirent de plus en plus d'étudiants et de chercheurs étrangers, qui logent habituellement sur le campus. Les milieux universitaires indiens encouragent la libre expression, le débat et la discussion. Âgés de dix-huit à vingt et un ans, les jeunes étudiants indiens s'intègrent au système et ont un sens aigu du politique. Ils participent à l'élection de représentants aux unions étudiantes, aux gouvernements locaux et aux assemblées d'États et nationale.

À votre arrivée en Inde, le corps professoral de votre institution hôte vous accueillera avec chaleur et respect. Votre homologue indien vous offrira probablement son assistance. Il se souciera avant tout de vous aider à comprendre les éléments de vie indienne qui influenceront votre projet. Il s'intéressera aussi à la vie et aux cercles universitaires canadiens. Lorsque vous aurez démontré que vous êtes compétent et digne de foi, vos collègues indiens s'empresseront probablement de vous aider et de coopérer avec vous chaque fois que vous en aurez besoin.

Suggestions

Avant de quitter le Canada, renseignez-vous à fond au sujet de l'université ou de l'organisation de recherche de votre choix. À votre arrivée, parlez lentement et clairement pour vous assurer d'être compris, car la prononciation et l'intonation indiennes et canadiennes sont différentes. Présentez clairement le but de votre visite et asseyez votre crédibilité. À titre de visiteur, vous devez vous efforcer de comprendre la philosophie de votre institution hôte. Vous découvrirez un grande variété de cultures et de traditions régionales qu'un coeur et un esprit ouverts rendront d'autant plus intéressantes.

La participation à des réunions d'experts et de professionnels dans votre domaine facilitera l'établissement de bons contacts. Vos relations personnelles et professionnelles contribueront à la formation de partenariats durables, qui outrepasseront les frontières des institutions, des cultures et des états.

Les organisations non gouvernementales

Le contexte

En Inde, les organisations non gouvernementales (ONG) sont établies depuis longtemps. Selon un estimé, il existerait environ 300 000 organismes bénévoles. Cependant, même si plusieurs groupes oeuvrant dans des domaines tels que la santé, l'environnement et le développement rural ont rédigé des répertoires d'ONG, il n'existe aucun décompte précis de ces organisations.

Les ONG sont normalement enregistrées conformément à la Loi sur l'enregistrement des sociétés. Mais nombre de coopératives, d'associations de femmes, de clubs de jeunes formés sous l'égide du Programme de développement communautaire, de même que des dizaines de conseils de village, ne sont pas enregistrés. Pour être reconnue par le Gouvernement de l'Inde, une ONG doit être séculaire, apolitique et à but non lucratif. D'après la Loi sur les contributions étrangères, les ONG qui reçoivent des subventions étrangères doivent être enregistrées auprès du ministère de l'Intérieur du Gouvernement de l'Inde. Le ministère de l'Intérieur contrôle la réception et l'usage des fonds étrangers afin d'assurer que les dépenses des ONG soient justifiables.

Les premières ONG se consacraient à la réforme sociale et revendiquaient l'abolition des pratiques discriminatoires à l'égard de groupes tels les *Harijan* (intouchables), les femmes et les enfants. Elles faisaient des pressions politiques pour que des lois protégeant les droits humains soient adoptées et que des institutions procurant des services éducatifs et médicaux soient créées. Les ONG fondées par Gandhi et celles de Sarvodaya revendiquaient le développement viable et l'autonomie. Leurs objectifs comptaient, entre autres, la formation du *Gram Sabha* et des *Panchayat* de village (termes signifiant à la fois «organisation villageoise» et «gouvernement autonome»), le développement économique axé sur les technologies indigènes et les ressources locales, la réforme agraire volontaire selon les principes de *Gramdhan* (village-

cadeau) et de *Bhoomidhan* (terre-cadeau), et l'éducation informelle des adultes.

Les groupes d'action sociale fondés à la fin des années 1960 et 1970 s'intéressaient aux questions de pauvreté et d'injustice sociale et revendiquaient le changement politique. Ils souhaitaient qu'on instaure des services et des programmes de développement économique dont la structure décisionnelle irait de la base vers le haut au lieu d'être dirigés à partir du sommet de la hiérarchie, ce qui aggravait la dépendance. Ils s'efforcèrent de mobiliser la population en la renseignant, en obtenant son soutien et en l'organisant pour qu'elle exige des prestations gouvernementales. Ces initiatives entraînèrent cependant des conflits avec les fonctionnaires gouvernementaux. Sous les pressions d'agences gouvernementales et afin de satisfaire aux attentes des communautés, plusieurs ONG créèrent des programmes de développement communautaire. Elles reçurent à cette fin des subventions gouvernementales et eurent droit à des prêts bancaires.

Depuis les années 1970, le nombre et l'envergure des ONG ont considérablement augmenté, et ce particulièrement dans le sud de l'Inde, de même que dans les États du Gujerat et de l'Orissa. Ce dernier État est le plus pauvre de l'Inde, même s'il dispose des plus grandes richesses naturelles. De cette croissance, plusieurs types d'ONG ont émergé. Plusieurs grandes ONG urbaines défendent des causes précises comme l'environnement, la santé, le développement rural, l'agriculture et l'éducation informelle. Les ONG rurales ont des objectifs plus variés et gèrent plusieurs types de projets.

Les femmes dirigent quelques ONG et sont employées par plusieurs de ces organisations, mais elles composent rarement la majorité de leur personnel. Un certain nombre d'ONG gèrent des programmes traitant de l'égalité des sexes.

Au cours des dernières années, l'attitude du gouvernement a beaucoup changé. Le Gouvernement de l'Inde perçoit maintenant les ONG comme des agents de changement non institutionnels et a accordé des sommes considérables à leurs projets de développement. La Commission de planification publie une longue liste des programmes gouvernementaux qui appuient les ONG, y compris des programmes de protection de l'environnement, de développement rural, urbain et agricole, d'amélioration de la qualité de l'eau et de l'hygiène publique, d'avancement des femmes, de santé, d'éducation

informelle, etc. Le ministère du Développement rural a formé le Conseil pour l'avancement des populations et de la technologie rurales afin de faciliter l'octroi des subventions gouvernementales et étrangères aux ONG, et pour contrôler les progrès de ces dernières.

Ces changements se sont produits en raison de pressions des agences internationales, et parce que le gouvernement a réalisé que seul, il est incapable d'améliorer les conditions de vie des pauvres. Certaines ONG réputées sont dirigées par des personnalités comme des cadres supérieurs gouvernementaux à la retraite, des scientifiques, des professionnels, des philanthropes et des industriels.

L'attitude des gouvernements des États et des strates administratives inférieures face aux ONG est dans l'ensemble négative mais varie d'un État à l'autre. Dans les États du Gujerat, du Maharashtra, du Tamil Nadu et de l'Andhra Pradesh, par exemple, plusieurs ONG bien établies entretiennent de bons rapports avec le gouvernement. Mais les gouvernements des États de l'Orissa, du Bengale de l'Ouest et du Bihar, voient les ONG d'un mauvais oeil. Dans les États du Rajastan, de l'Uttar Pradesh, du Madhya Pradesh, du Kerala, du Karnataka et du Himachal Pradesh, il existe moins d'ONG qu'ailleurs en Inde.

Les ministères dirigés par des officiels qui appuient les ONG les intègrent à leurs programmes. Les gouvernements tendent parfois à impliquer les «bonnes» ONG dans les activités ministérielles en fonction de l'opinion des fonctionnaires de district.

Les ONG les plus en vue se consacrent à la défense de l'environnement et à l'avancement des femmes. Plusieurs de ces organisations et des personnalités qui en sont membres ont été acclamées aux niveaux national et international. Leurs revendications attirent souvent l'attention des médias. Les ONG dans les domaines de la santé et de l'éducation ont mis à l'essai des concepts novateurs qui ont influencé les politiques et les programmes nationaux. Des représentants d'ONG sont souvent membres de comités consultatifs gouvernementaux.

On a tenté à plusieurs reprises — et parfois sans grand succès — de coordonner les activités des ONG et du gouvernement en formant des comités de coordination au niveau des ministères, des gouvernements des États et de leurs services, et des districts. Certaines ONG ont formé des comités au niveau de leur district et du gouvernement de leur État. Mais la

plupart des ONG indiennes tiennent à leur indépendance et ne collaborent qu'à regret.

Les communautés où les ONG sont actives perçoivent celles-ci comme une solution de rechange au gouvernement. Les ONG sont surtout respectées dans les localités où les programmes gouvernementaux laissent à désirer et où elles entretiennent d'excellents rapports avec les cadres supérieurs du gouvernement, car elles facilitent alors l'accès aux fonds de développement gouvernementaux.

Le Gouvernement de l'Inde et les organisations étrangères sont les principales sources de financement des ONG. Parmi les autres, on compte les missions étrangères, ainsi que les agences publiques et multilatérales étrangères ou indiennes. De plus en plus de grandes ONG bien établies participent à des programmes d'aide bilatérale et multilatérale, où elles sont chargées de la formation d'intervenants ainsi que de la conception, de la mise oeuvre, de la supervision et de l'évaluation de projets. Certaines jouent alors le rôle d'instance centrale, coordonnant les actions de réseaux d'ONG et influençant parfois l'octroi des subventions à l'échelle de l'État.

Le financement demeure le principal obstacle aux activités des ONG, et particulièrement pour celles de petite taille. Ces organisations reçoivent souvent des fonds par l'entremise des ONG centrales, auxquelles plusieurs agences de financement préfèrent octroyer des fonds pour des raisons d'ordre pratique.

Un certain nombre d'ONG internationales et d'organismes bénévoles privés (OBP) mettent indirectement leurs projets en oeuvre en confiant leur réalisation à des organisations partenaires indiennes. Les grands OBP ont en Inde des bureaux ou des agents qui veillent au déroulement de leurs projets. Plusieurs chargent des experts-conseils contractuels de réaliser leurs projets. Un très grand nombre d'ONG indiennes reçoivent des subventions d'OBP internationaux. Bien que les OBP s'intéressent à des secteurs d'activités précis, ils offrent généralement des subventions pour plusieurs types de projets de développement allant du secours au développement social et économique.

Votre partenaire au sein d'une ONG

Les activités de la plupart des ONG sont gérées par une personne clé, souvent le fondateur de l'organisation, qui en assure la survie depuis ses débuts. La philosophie de cette personne influence considérablement l'organisation et ses activités. Un leader d'ONG occupe souvent le poste

de président bénévole ou celui de secrétaire ou de directeur salarié. Dans les petites ONG, le fondateur/directeur détient la majorité des pouvoirs. Les employés terrain sont alors moins efficaces car ils doivent toujours le consulter avant de prendre une décision. L'atmosphère de travail des petites ONG est généralement décontractée et leurs heures de bureau souples. Les employés doivent cependant réaliser des heures supplémentaires quand survient un travail urgent.

Les grandes ONG ont des bureaux chefs dans les centres urbains et des activités dans plusieurs districts et États. Elles disposent généralement de services pour chaque secteur de développement. Leur atmosphère de travail est plus rigide que celle des petites ONG rurales, car elles observent des structures d'emploi et de prise de décision hiérarchiques. Tout comme dans les bureaucraties gouvernementales, les directeurs de service entretiennent souvent des rapports distants avec leurs employés. Les décisions stratégiques importantes relèvent de ces bureaucrates et du directeur général. En l'absence de ce dernier, qui participe souvent à des réunions et à des conférences à l'étranger et au pays, les directeurs de service disposent d'un pouvoir exécutif considérable.

Les travailleurs de bas niveau et les employés terrain sont ceux qui entrent en contact avec les membres des communautés et comprennent le mieux la situation locale. Leur connaissance des projets, des enjeux et des difficultés est généralement la plus juste. Ils renseignent les directeurs de service qui, à leur tour, renseignent le directeur général.

Les employés d'ONG sont pour la plupart très compétents. Plusieurs ont fréquenté l'université et certains détiennent des diplômes d'études supérieures, bien que rarement dans leur domaine de travail. Ils maîtrisent généralement bien la langue régionale, mais parleront peut-être un anglais hésitant ou l'écriront difficilement. Après quelques années d'expérience sur le terrain, ils savent pertinemment quels sont les projets les plus utiles et les stratégies de mise en oeuvre les plus efficaces pour la région.

Les employés d'ONG manifestent habituellement un engagement sincère envers leur travail et croient que les projets qu'ils réalisent aident les gens et le pays. Généralement satisfaits du statut social que leur procure leur poste de surveillant ou de coordonnateur, ils sont toutefois souvent mécontents de leur faible salaire, de la précarité de leur emploi, des longues heures de travail et de leur manque d'influence sur le processus décisionnel.

Nombre d'employés d'ONG suivent des stages de formation de courte durée. La plupart des dirigeants de grandes organisations suivent des cours à l'étranger, lisent des périodiques traitant de développement et sont donc au courant des débats nationaux et internationaux de l'heure dans ce domaine. Les employés de bas niveau sont moins susceptibles de connaître ces questions.

Les ONG sentent qu'elles doivent plus que jamais disposer de compétences professionnelles pour satisfaire aux normes internationales en matière de conception de projets, de mise en oeuvre, et de rédaction de rapports. En effet, leurs employés, malgré leur vaste expérience pratique, manquent parfois d'habiletés de gestion.

Au cours de votre mission, vous visiterez peut-être une ONG à titre de conseiller technique ou pour discuter de financement. Les employés de grandes ONG rencontrent souvent les représentants d'organismes d'aide : ils sont familiers avec la marche à suivre pour faire une demande de projet et les diverses étapes d'évaluation. Cependant, leur connaissance des valeurs et des attitudes canadiennes est parfois limitée.

Même si vous avez visité l'Inde à plusieurs reprises, les représentants d'ONG prendront pour acquis que vous connaissez mal la situation et la culture locales. Ils vous soupçonneront d'avoir une connaissance livresque ou anecdotique du milieu, mais prendront pour acquis que vous êtes au courant des débats internationaux les plus récents.

Vous serez traité comme un invité de marque car toutes les ONG souhaitent plaire aux organismes de financement. Votre visite donnera l'occasion aux employés d'utiliser le vocabulaire qu'ils auront glané dans les publications internationales et lors de stages de formation. Ne pouvant prévoir vos réactions, ils joueront la carte de la prudence et ne vous diront généralement que ce qu'ils croient que vous voulez entendre.

Suggestions

Au départ, demeurez à l'affût des indices de différence culturelle et prenez le temps de vous adapter au milieu indien. Établissez graduellement un rapport avec vos partenaires indiens :

- renseignez-vous au sujet de leur famille et de leur provenance;
- accueillez leurs opinions avec ouverture d'esprit;
- reconnaissez leur expérience;
- sympathisez avec leurs conditions de travail difficiles;
- faites preuve d'empathie;
- exprimez votre appréciation pour leur travail.

Vous pourrez ensuite aborder de front les questions de travail.

Familiarisez-vous avec la tradition d'hospitalité indienne, les modes de communication, les conventions sociales et celles guidant l'offre et l'acceptation de cadeaux. Vous découvrirez qu'il est beaucoup plus facile d'établir des rapports personnels avec les employés des ONG qu'avec les fonctionnaires gouvernementaux. Si vous faites affaire à un ministère, cherchez à obtenir l'appui du fonctionnaire qui occupe le poste le plus élevé. Avec les ONG, il importe davantage de vous entendre avec les employés terrain qu'avec le directeur général.

Efforcez-vous de rencontrer le plus grand nombre possible d'employés terrain et de représentants communautaires. Invitez les employés à parler dans leur langue s'ils ne maîtrisent pas l'anglais. Demandez au besoin qu'on vous fournisse les services d'un interprète; si vous y avez recours, essayez de travailler avec la même personne durant toute votre visite. Dites aux employés sur le terrain que leur franchise aidera à améliorer la gestion du projet, et qu'ils ne seront ni réprimandés, ni congédiés s'ils vous font part de critiques. Posez des questions directes lorsque vous avez besoin de précisions. Donnez beaucoup de feed-back afin de vérifier si vos réponses et les leurs ont bien été comprises de part et d'autre.

Ne dégagez pas de conclusions hâtives. N'interprétez pas un manque d'appréciation ou de compréhension envers votre point de vue comme une réticence à coopérer. Ces difficultés peuvent être le résultat de problèmes linguistiques, de différences culturelles ou d'une connaissance insuffisante des termes techniques.

Les employés d'ONG sont souvent pragmatiques et accordent peu d'importance à la rédaction de rapports : c'est pourquoi leurs comptes-rendus d'activités manquent souvent de précision. Incitez-les à rédiger dans leur propre langue des rapports analytiques détaillés, en leur remettant une liste de questions pour les guider. Faites traduire ces documents au besoin.

À la fin de votre visite, faites directement part de votre évaluation du projet au personnel sur le terrain. Ne critiquez pas inutilement les facettes négatives de leur travail, car vous pourriez offenser ou décourager certaines personnes; soulignez plutôt les points forts. Lorsque vous formulez des recommandations visant une amélioration de l'efficacité du projet, veillez à ce qu'elles soient réalistes du point du vue du personnel terrain. Votre tact contribuera à renforcer vos relations.

Conclusion

Dans ce guide, nous vous avons présenté un aperçu des aspects culturels de la coopération avec un partenaire indien. Ce sujet est malheureusement souvent laissé pour compte, ce qui nuit à l'établissement de partenariats mutuellement enrichissants.

Lorsqu'on est invité en Inde, il est essentiel d'avoir une attitude positive et d'être sincère pour établir de bons rapports avec les gens. Si vous êtes prêt à apprendre et à vous adapter au fur et à mesure que vous explorez cet immense pays, votre séjour sera aussi instructif que satisfaisant.

Bien que ce guide ait mis l'accent sur les différences entre la culture indienne et canadienne, les habitants de ces deux pays partagent de nombreux traits communs qui vous permettront de créer des liens basés sur la communication et la compréhension.

Nous vous souhaitons un séjour des plus plaisants et des plus enrichissants en Inde.

Bibliographie

KEALEY, D. J. *L'efficacité interculturelle : Une étude des conseillers techniques à l'étranger*. Hull, Agence canadienne de développement, Centre de préparation des coopérants, 1990

MORRIS, D. *Man watching*. London, Triad, 1978 (Granada)